

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE SERVICIOS
TURÍSTICOS



PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO BASADO EN UN DIAGNÓSTICO DE CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL HOTEL SUNEC – CHICLAYO, 2017

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE SERVICIOS
TURÍSTICOS

AUTORES

ROSSMERY TORIBIO RODRIGUEZ
KARINA GISSELY VARGAS VASQUEZ

ASESOR

FANNY MABEL MANAY GUADALUPE

<https://orcid.org/0000-0002-3475-3399>

Chiclayo, 2021

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO BASADO EN UN DIAGNÓSTICO DE CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL HOTEL SUNEC – CHICLAYO, 2017**

PRESENTADA POR:

**ROSSMERY TORIBIO RODRIGUEZ
KARINA GISSELY VARGAS VASQUEZ**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE
SERVICIOS TURÍSTICOS**

APROBADA POR:

Yessenia Aylen Serruto Perea

PRESIDENTE

Astrid Poulet Sánchez Gamarra

SECRETARIO

Fanny Mabel Manay Guadalupe

VOCAL

Dedicatoria

A Dios, por fortalecer mi corazón, iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre, por su apoyo y por creer en mí. Por darme una profesión para mi futuro.

Rossmery.

A Dios, por haberme fortalecido en todo momento, iluminando cada uno de mis pasos para el desarrollo de este estudio y poder culminar exitosamente

A mis padres, por haberme dado su apoyo incondicional, siempre estar a mi lado, inculcarme buenos valores y haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; todo lo que soy es gracias a ellos.

A mi hijo, por ser la razón y motivo de todo mi esfuerzo a lo largo de este tiempo, el que me ayudo a superarme en todos los momentos y por el cual sigo adelante.

Karina.

Agradecimiento

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo por ser nuestra casa de estudios la cual nos inculcó valores y principios los cuales nos forjaron tanto personal como profesionalmente.

Al profesor Mg. Roberto Anchorena Roggeroni por su apoyo y habernos guiado durante el desarrollo de la tesis.

Al Hotel Sunec por habernos permitido realizar la investigación en el establecimiento a través de la información de los colaboradores y brindarnos toda la información requerida.

Resumen

Dado que en el entorno actual, en el que se ha identificado que uno de los aspectos que juega un rol importante en el desempeño de los colaboradores de una empresa tiene que ver con su percepción del Clima de la organización donde labora y la forma en que se gestionan sus habilidades y competencias para su trabajo, es que se propone la presente tesis, la cual tuvo como objetivo diseñar un programa de Gestión de Talento Humano en el Hotel Sunec para la mejora del Clima Organizacional, determinando inicialmente diagnósticos recogidos en base a encuestas y entrevistas realizadas a las personas involucradas, los cuales dieron una visión más amplia del problema que genera el déficit que existe al no motivar al colaborador de alguna empresa, determinando que evidentemente existe un mal manejo de Gestión Humana y dificultades a nivel del Clima Organizacional que se percibe al interior de la institución. El estudio tuvo un enfoque mixto y de nivel descriptivo. Para el análisis se consideró una muestra de 23 colaboradores para efectos del análisis del Clima organizacional, para lo cual se administró un cuestionario de 22 ítems, agrupados en 6 dimensiones y la entrevista se aplicó al administrador de la institución. Se obtuvo que la percepción del Clima organizacional fue regular en todas sus dimensiones a excepción de la dimensión Motivación en la que se encontró niveles adecuados, aunque su valor en el límite de ambos niveles sugiere la necesidad de abordar también esta dimensión a efectos de diseñar una propuesta que cubra todos los aspectos que puedan ser mejorados.

Palabras claves: Talento Humano, Clima Organizacional, Motivación, Productividad.

Abstract

Given that in the current environment, in which it has been identified that one of the aspects that plays an important role in the performance of the collaborators of a company has to do with their perception of the Climate of the organization in which they work and the way in which their skills and competencies for their work are managed, is that this thesis is proposed, which aimed to design a Human Talent Management program at the Sunec Hotel for the improvement of the Organizational Climate, initially determining diagnoses collected based on surveys and interviews carried out with the people involved, which gave a broader view of the problem generated by the deficit that exists by not motivating the collaborator of a company, determining that there is obviously poor management of Human Management and difficulties at the climate level Organizational that is perceived within the institution. The study had a mixed approach, being of the applied and descriptive level. For the analysis, a sample of 23 collaborators was considered for the purposes of the analysis of the organizational climate, for which a questionnaire of 22 items was administered, grouped into 6 dimensions, and the interview was applied to the administrator of the institution. It was obtained that the perception of the organizational Climate was regular in all its dimensions except for the Motivation dimension in which adequate levels were found, although its value at the limit of both levels suggests the need to also address this dimension in order to design a proposal that covers all aspects that can be improved.

Keywords: Human Talent, Organizational Climate, Motivation, Productivity.

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I.	Introducción.....	10
II.	Marco Teórico.....	13
2.1.	Antecedentes del problema.....	13
2.2.	Bases teóricas científicas.....	18
III.	Metodología.....	24
3.1.	Tipo y Nivel de Investigación	24
3.2.	Diseño de Investigación	24
3.3.	Población, Muestra y Muestreo.....	24
3.4.	Criterios de Selección.....	26
3.5.	Operacionalización de Variables.....	27
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
3.7.	Procedimientos	32
3.8.	Plan de procesamiento y análisis de datos	32
3.9.	Matriz de Consistencia	34
3.10.	Consideraciones éticas.....	35
IV.	Resultados y Discusión.....	36
4.1.	Resultados	36
4.2.	Discusión.....	43
V.	Propuesta.....	46
VI.	Conclusiones	62
VII.	Recomendaciones.....	64
VIII.	Referencias Bibliográficas	65
IX.	Anexos	70

Lista de Tablas

Tabla N° 1. Sujetos de la Investigación	25
Tabla N° 2: Operacionalización de Variables – Gestión del Talento Humano	27
Tabla N° 3: Operacionalización de Variables – Clima Organizacional.....	28
Tabla N° 4: Matriz de Consistencia.....	34
Tabla N° 5: Distribución de la muestra de estudio	38
Tabla N° 6: Escala de puntuación de Clima Organizacional	38
Tabla N° 7: Estadísticos descriptivos	39

Lista de Figuras

Figura N° 1. Valores medios y brechas por dimensión de Clima organizacional	39
Figura N° 2. ítems de la dimensión Estructura	40
Figura N° 3. ítems de la dimensión Liderazgo.....	41
Figura N° 4. ítems de la dimensión Relación con los compañeros.....	41
Figura N° 5. ítems de la dimensión Cultura organizacional	42
Figura N° 6. ítems de la dimensión Satisfacción laboral	42
Figura N° 7. ítems de la dimensión Motivación.....	43

I. Introducción

En la actualidad, las personas están tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas de logro de las metas organizacionales, considerando que para que en una empresa sea posible una buena gestión de recursos humanos antes debe tener un profundo conocimiento de sí misma y estar bien organizada desde sus cimientos (León & Díaz, 2019).

Se dice que la Gestión de talento humano tiene como propósito generar valor en la organización, para ello elabora una serie de actividades para tener a disposición el conocimiento, habilidades y capacidades que permitan conseguir resultados que hagan competitiva a la empresa en el entorno actual y el que se visualice a futuro (Eslava, 2004).

Adicionalmente se considera que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía (Dessler & Varela, 2011).

Actualmente en Chiclayo se evidencia ineficiencia de la gestión en general y manejo de personal, específicamente dentro de la industria hotelera, pues la gran mayoría de los colaboradores hoteleros perciben malestar en relación al ambiente en que trabajan, y el personal encargado de la empresa no es capaz de establecer las necesidades que tiene su personal en cuanto a las herramientas que les permitan un aumento de sus habilidades y capacidades, ya que no se conoce algún programa de capacitación para mejorar sus competencias; a su vez, los encargados no ofrecen algún incentivo haciendo que su insatisfacción sea transmitida a los colaboradores de su entorno, y finalmente como consecuencia de ello, brindar un mal servicio a los huéspedes o clientes con quienes mantienen contacto, ocasionando una mala imagen para la empresa a la cual pertenecen traduciéndose en poca competitividad y rentabilidad (Serrano & Gonzales, 2014).

La motivación en el ámbito empresarial es un elemento importante en la actividad humana, ya que el colaborador ocupa la mayor parte de su tiempo realizando alguna actividad laboral, en la cual debe sentirse motivado al realizarla mas no oprimido; al sentirse motivado, traerá consecuencias como la autorrealización del mismo, competitividad, desempeño compromiso y mantener una autoestima considerable.

En una industria como la Hotelería, es fundamental brindar un servicio A1 y lograr que los huéspedes queden satisfechos con el mismo, cumpliendo y hasta superando sus expectativas.

En el año 2012 en la ciudad de Chiclayo, inició sus funciones el Hotel Sunec, ubicado en la calle Manuel María Izaga N° 472, posicionándose como un hotel boutique con moderna infraestructura y servicios de calidad, al realizar una visita exploratoria al personal de dicho establecimiento, se observó el desconocimiento en relación a la gestión de personal en la empresa; esto fuerza la necesidad de proporcionar información que permita la implementación de la Gestión del Talento Humano al interior del hotel, en el cual se propondrá desarrollar una propuesta de creación tanto en la Gestión del Talento Humano como en el Clima Organizacional entre los colaboradores del Hotel Sunec para poder brindar la mejora de la satisfacción laboral, el desempeño del empleado y la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes, pues es muy importante para la gerencia de este hotel, que sus colaboradores se encuentren en óptimas condiciones tanto anímicas como laborales para un futuro crecimiento empresarial.

A su vez, la presente investigación va dirigida a los líderes y/o administradores del Hotel Sunec de la ciudad de Chiclayo, los cuales deben conocer las fortalezas y mejorar en las debilidades de los colaboradores de la empresa, ayudándolos a desempeñar sus tareas de manera eficiente; los beneficios se verán reflejados en la rentabilidad del hotel y en la fidelización del cliente.

Como lo refiere D'Alessio, F. (2013), en toda organización, el activo de mayor valor, aquel que genera la movilización de los demás recursos y que logra el funcionamiento del ciclo operativo de ésta, es el recurso humano, siendo vital para que se puedan lograr los objetivos establecidos.

En este contexto, no se puede pensar en una organización cuyo destino sea el fracaso si no busca especializarse y contar con una estructura organizacional adecuada. Por ello, cobran mayor importancia los procesos llevados a cabo por el área de Recursos humanos en cuanto a selección, capacitación y desarrollo. De hecho, se considera complicado poder encontrar a personas que cuenten con todas las habilidades profesionales que se necesitan, por tanto, se propone el desarrollo de éstas en la organización, generando la diferencia a partir de la capacitación (Rivas & Montoya, 2013).

Por lo tanto, la formulación de problema fue: ¿El diseño de un programa de Gestión de Talento Humano en el Hotel Sunec permitirá la mejora del Clima organizacional?

Ante lo dicho, el objetivo general fue: diseñar un programa de Gestión de Talento Humano en el Hotel Sunec para la mejora del Clima Organizacional.

Considerando como objetivos específicos: determinar un diagnóstico del área de Recursos Humanos para la creación de un programa de Gestión de Talento Humano; realizar un diagnóstico sobre el Clima Organizacional para la creación de un programa de Gestión de Talento Humano.

En el primer capítulo se empezará describiendo algunos estudios anteriores relacionados con el tema de Recursos Humanos, donde se tendrá presente el ámbito internacional, nacional y regional, además de incluir algunos pasos y/o métodos que sus autores realizaron para finalmente dar las conclusiones del estudio y en algunos casos hasta soluciones y/o recomendaciones.

Seguidamente se iniciará con el marco teórico donde se explicará detalladamente la variable dependiente; comprendiendo esta: estructura, comunicación, liderazgo, relaciones con los compañeros, toma de decisiones, cultura organizacional, satisfacción laboral y motivación; y variable independiente, comprendiendo esta: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas, evaluación de personas.

Como tercer capítulo se consideró la Metodología donde se dará a conocer el tipo de investigación a utilizar, que en este caso será de tipo descriptivo.

Tener en cuenta el número de colaboradores que conforman tal establecimiento y los métodos, instrumentos y técnicas de recolección de datos que serán a través de libros acerca del Talento Humano, tesis de grado, aplicación de encuestas y entrevistas.

Y por cuarto y último se presentará los resultados, donde se dará a conocer detalladamente los porcentajes de las diversas preguntas planteadas a través de una encuesta que se elaboró para tener un conocimiento más amplio de la situación de la empresa a estudiar para poder así poder ofrecer una alternativa de solución concisa; y la elaboración de la entrevista, la cual mostrará el nivel de conocimiento que tienen los superiores frente a sus subordinados.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes del problema

Investigaciones recientes han logrado llegar a un consenso, y es que la Gestión del Talento Humano es un factor de suma importancia, sino el más importante en el desarrollo de las empresas, por cuanto un trabajador que siente que puede superarse y que labora en un adecuado ambiente de trabajo, hará más fácil el desarrollo estratégico de la organización.

Según Quispitupac (2014) sostiene que el Talento humano debe ser desarrollado por todos los Líderes de la empresa, pero existe la creencia generalizada de que solo Recursos Humanos es responsable, mientras que sucede que existen situaciones en las que las personas que deben liderar en la organización no muestran estar motivados para poder gestionar el Talento, en tanto consideran que la organización de información de utilidad e histórica se convierte en un problema difícil de manejar, la cual incluso puede estar incompleta o desactualizada. Es por eso que en ellas prestan una herramienta digital, donde la parte estratégica es la solución de estas objeciones, además de brindar la posibilidad de reorganizar el tiempo, tarea y objetivos que trabajan los líderes, con respecto a los Talentos, minimizando errores y riesgos en las decisiones generales. En ese sentido, el plan para la implementación del Modelo de Gestión del Talento, es un sistema que cuenta con indicadores, incluyendo el ROI del modelo con el propósito de determinar el valor del Capital Intelectual, esto obtenido de una adecuada gestión de información en el área de Recursos Humanos.

La idea de aplicar un plan de negocio utilizando el Modelo de Gestión del Talento, sugiere la implementación de un sistema que muestre indicadores de esta Gestión, ello debería permitir a la organización obtener darle valor al Capital Intelectual con el que cuenta además de gestionar de manera adecuada la información en el área de Recursos humanos que además efectúe un seguimiento en cada área y en sus líderes que conlleven a alcanzar los objetivos que haya planteado la empresa.

Este estudio acerca de la Consultoría en Recursos Humanos permitió concluir la presencia de una demanda insatisfecha en los servicios de gestión de talento humano ofrecidos por las consultoras del país. Por lo tanto, recomiendan sobre todas las cosas transmitir al líder que utilizará esta herramienta automatizada para la toma de decisiones, no debe suponer la pérdida del contacto con sus empleados, entendiendo que la comunicación personal y directa es la que brinda mayor efecto en la comprensión de las prioridades y expectativas de un logro.

Esaine, y León. (2014), consideran que en el área de recursos humanos se incluyen cinco puntos fundamentales: Análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación, planes de sucesión, capacitación y desempeño. Los cuales son muy importantes pero a la vez básicos para poder iniciar la elaboración y mejora de procesos en el área de recursos humanos y a su vez mejorar el proceso de la misma.

Lo que ellos quieren conseguir en su tesis es determinar la influencia de la eficiencia de los procesos de gestión de Recursos Humanos en la satisfacción del servicio en los clientes externos en la Empresa Días S.A. en la ciudad de Cajamarca, los resultados obtenidos de la investigación no pudo concluir que los clientes estaban insatisfechos por el servicio recibido, lo que hace pensar en que el problema se encuentra al interior de la empresa que se ve afectada por una mala gestión del área de Recursos humanos.

Según Mino (2014), en su investigación, buscaron establecer la influencia del clima laboral en el desempeño del personal utilizando para ello un instrumento que permitió medir las dimensiones: productividad, procedimiento de cargo, compromiso, conductas, aspectos corporales, perspectiva de producto, como parte del desempeño laboral, mientras que abordaron el análisis de la estructura, la responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones y tolerancia al conflicto en cuanto a clima laboral. Pudieron obtener como resultado la presencia de un bajo grado de correlación entre las variables de estudio.

Alfonso et. al. (2015). Esta investigación nos da a conocer la planificación de los recursos humanos en hoteles de la provincia de Manabi; en donde los investigadores en primer lugar realizaron un diagnóstico sobre el estado actual de la PRH en hotel para luego realizar un análisis DAFO; donde se concluyó que las entidades hoteleras demandan una gestión de los recursos humanos siendo crítico el actuar planificado de dicha área, buscando un cambio no sólo de los procesos y la forma en que se llevan a cabo sino de pensamiento que lleven a tomar acción que procure obtener mejora en los resultados.

Vasquez (2016). El autor busca evaluar o describir a los gerentes generales con capacidades que van más allá del conocimiento; habilidades, actitudes y la personalidad de estos mismos quienes juegan roles importantes dentro del establecimiento; a través del criterio o perspectiva de gerentes de recursos humanos quienes son los expertos en el área; dándose cuenta así que el talento humano es la clave para poder responder a las nuevas exigencias del mercado hotelero que se enfoca en un negocio basado en la gestión y un servicio basado en las personas.

Así mismo, Orte y Gonzales (2016) plasmaron el modelo Investors in People (IIP) que es el modelo de gestión de personas de mayor prestigio mundial, el cual tuvo por objetivo, gestionar el capital humano buscando alcanzar los objetivos estratégicos y de desarrollo personal para lograr la excelencia. Cabe señalar como aporte la posibilidad de la aplicación de este modelo sin restringirse por el tamaño de la organización. Ello mostró ser un elemento promotor del compromiso organizacional el cual es un elemento básico para administrar adecuadamente el talento humano. IIP certifica a las empresas en sostenibilidad, optimismo y rentabilidad futura. Se considera que un aspecto básico del modelo considera cinco áreas de gestión respaldado por 10 indicadores con 39 evidencias que conforman el estándar.

Aval (2018) La autora realiza un diseño de la gestión por procesos que permite la integración y mejora del proceso de recursos humanos en las Mypes del sector hotelero; enfatizando que el uso y manejo del modelo de Recursos Humanos conlleva a las empresas al crecimiento del negocio, el aumento de nivel de atención a los clientes y satisfacción a los trabajadores, ya que este cuenta con bases de requerimientos exigidos o que se realicen indistintamente por cada tipo de hoteles; destacando además el punto de captar al personal adecuado de manera más eficiente y rápida, y que se desarrolle en la empresa adecuadamente, bajo una gestión por procesos brindado, proporciona una ventaja competitiva dentro del sector, en cuanto al incremento de la productividad del personal, ya que este es uno de los mayores problemas. Se destaca también la motivación del personal que garantiza la estabilidad y bienestar de ellos mismos, lo cual hace que ya no exista mucha rotación y junto con esto está el clima laboral donde el personal se involucra con la empresa e indirectamente participa en cumplir los objetivos de la organización

Leon, M., Diaz, E. (2019). En este libro las autoras nos ofrecen todo un esquema de como los recursos humanos también influyen en el campo de la restauración, iniciando con una introducción al mundo de los recursos humanos y los puestos de trabajo en unión a la planificación del personal que depende de la organización en la estructura de la empresa y de los aspectos que permiten una adecuada selección del personal conllevando a la integración y la mejora del desempeño y formación del personal en el negocio de la restauración, ofreciendo posibilidades de desarrollo lo que genera que el personal se motive en su labor. Este estudio también incluye, aspectos de liderazgo y entrenamiento aplicando técnicas que apoyen la comunicación y coordinación de los equipos de trabajo. Un conjunto de elementos que ayudan a construir y mejorar el área de recursos humanos dentro de una empresa dirigida al sector restauración.

Morán (2015) efectuó su estudio en el sector hotelero en el departamento de Zacapa, buscó determinar la percepción de los trabajadores de la organización respecto al clima organizacional para saber si estaban satisfechos o insatisfechos. Para ello utilizó un cuestionario a una muestra de 21 trabajadores. El instrumento constaba de 22 preguntas medidas en escala de Likert. Como resultado de su investigación se encontró que el clima organizacional del personal del hotel objeto de estudio se halló en un nivel favorable puesto que los promedios de los indicadores obtenidos devolvieron valores positivos, a pesar de que la ponderación de indicador por indicador no es lo es.

Vásquez y Galiano (2015) propusieron un plan para mejorar el clima laboral en el Hotel Finlandia, efectuando un diagnóstico de la situación actual para medir el nivel de satisfacción de los empleados, buscando evaluar la presencia de influencia entre la productividad y los estándares de satisfacción laboral, el propósito fue formular políticas para determinar la norma en el comportamiento del personal del Hotel. Esta investigación fue descriptiva aplicando como instrumentos cuestionarios para medir la satisfacción laboral, efectuando después de ello una propuesta que aporten con lineamientos que puedan mejorar el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores. Se aplicó a una muestra de 31 miembros de la organización, se usó un cuestionario de evaluación de clima laboral creado por la Universidad de Minnesota que permitió medir la satisfacción laboral respecto a este clima. Se obtuvo como resultado que los colaboradores mostraron una percepción de un adecuado clima laboral, sin embargo se halló la necesidad de crear programas que mejoren la capacidad de respuesta, atención del personal y servicio del botones al cliente, buscando que se cumpla con alcanzar que el personal se sienta reconocido.

Yovera (2017) efectuó una investigación descriptiva y de enfoque cuantitativo, para medir el Clima organizacional del hotel Jazmín del distrito de Lince, considerando la teoría de Litwin y Stringer. Se utilizó la población total de colaboradores del hotel en número de 60, se les aplicó un cuestionario de 40 ítems en escala de Likert. Se encontró que el 97% refirió que percibir adecuadamente la estructura en la organización, hubo una respuesta positiva en recompensa en un 88%, además se halló una valoración adecuada en un 98% de los colaboradores respecto a las relaciones y cooperación, asimismo, valoraron la responsabilidad e identidad en un 90% como buena, e indicaron sentirse afortunados de pertenecer a un grupo organizacional en el que primen los valores, siendo que el clima organizacional fue calificado de manera alta por los trabajadores los cuales indicaron sentirse apreciados y entusiasmados por las oportunidades laborales brindados lo que les causa motivación para seguir desempeñándose como hasta ahora.

Baldini (2018) pretendió determinar el clima organizacional del hotel Gran Palma en Piura, visto desde la valoración de los trabajadores en el año 2018, esto con el propósito de saber qué dimensiones influyen más en su entorno laboral. Utilizaron el modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer, considerando 7 dimensiones (estructura, recompensa y estándares de desempeño, relaciones y cooperación, responsabilidad e identidad) con las cuales aplicaron a los trabajadores del hotel un cuestionario utilizando la técnica de encuesta, para buscar la percepción que tienen sobre el clima organizacional. Luego de analizar la información se identificó ciertas limitaciones internas de la compañía que han afectado de alguna manera el desempeño y la planificación, siendo la comunicación la más afectada. Finalmente, se consideró que existen diversos factores del clima organizacional que son claves en aras de la mejora de las relaciones y el desempeño de cada trabajador, lo cual impacta de manera directa en la mejora del servicio que ofrece la compañía y en su rentabilidad.

Hurtado y Eguia (2018) estudiaron la relación entre el clima y el compromiso organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL”, Cusco-2017. Para lo cual se efectuó una investigación cuantitativa con diseño de tipo correlacional no-experimental. La población fueron los 25 empleados de la entidad “CHASKI HOTEL” a quienes se les aplicó un instrumento en forma de cuestionario sobre el clima y compromiso organizacional. Se midió el Clima organizacional con la escala de Litwin y Stringer la cual toma en cuenta 9 dimensiones. Se utilizó los criterios de Allen y Meyer para medir el Compromiso organizacional, el cual considera tres dimensiones (afectivo, normativo y de continuidad). Se halló una confiabilidad de Alfa de Cronbach de (0.967) para el clima organizacional y (0.962) para el compromiso organizacional. Como resultado se halló que todas las dimensiones del clima organizacional fueron percibidas favorablemente (64%-82%) por los colaboradores, pero, la dimensión recompensa fue obtuvo un puntaje menor (44%). Por otro lado, un 73.4% de los empleados tuvo una percepción favorable el clima organizacional en la empresa. Ante el análisis del compromiso organizacional, el compromiso de continuidad fue el que obtuvo mayor puntaje (67.2%). Finalmente, se halló la relación es directa y significativa entre el clima y compromiso organizacional global. El compromiso mostró mayor fuerza en su relación con el clima organizacional fue el compromiso de continuidad. De acuerdo con estos resultados se pudo concluir que en la entidad Chaski Hotel, el clima organizacional tiene una percepción favorable por parte de sus empleados, así como el compromiso organizacional, además estar relacionados de manera directa.

2.2. Bases teóricas científicas

2.2.1. Talento Humano

Alles, M. (2009) en su estudio “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” sostiene que la Gestión del Talento Humano se divide en 6 subsistemas:

- **Análisis y Descripción de puestos:** uno de los primeros procesos, el cual es crítico puesto que permite la implementación de los demás procesos.
- **Atracción, Selección e Incorporación:** Una vez identificado el perfil del puesto, se necesita identificar las habilidades y competencias que se requieren en él y por ello se establecen elementos de evaluación con técnicas que brinden la posibilidad de observar conductas. Se considera que la selección es adecuada en tanto abarca los conocimientos y las competencias requeridas.
- **Planes de Sucesión:** Que considera una estrecha consistencia entre los puestos y su perfil, las posibilidades de formación y planes de carrera en ellos además de una adecuada evaluación en función del desempeño del personal en cada puesto de manera que alinee la misión y visión de la empresa al desarrollo del recurso humano con que cuenta.
- **Capacitación:** Que permita formar a su recurso humano estableciendo tres formas de conseguirlo: autodesarrollo, entrenamiento experto y codesarrollo.
- **Evaluación del desempeño:** la cual requiere una adecuada descripción de los puestos por competencias y la capacitación del personal, siendo la adopción de nuevos métodos para evaluación una tarea compleja por lo difícil que es para los directivos con muchos años en la organización asimilarlos ya que utilizan sus propias formas de evaluar.
- **Compensación:** Se considera a este módulo el de más compleja puesta en marcha pues esto requiere sistemas de remuneración que distingan las competencias en el puesto y el desempeño.

Chiavenato, I. (2009) en su investigación “Gestión del Talento Humano” lo define como aquellas normas y prácticas que deben implementarse para regir los cargos directivos que involucran al personal y los aspectos de incorporación, selección, formación, retribuciones y evaluación.

Señala cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar, pues se refieren a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas.

2.2.1.1. Proceso de la Gestión de Talento Humano

- a. Admisión de Personas: División del reclutamiento y selección el personal, en el cual se emplearán procesos para incluir nuevas personas en las empresas, llamado también suministro de personas, en la cual incluye reclutamiento y selección de personas.
 - Reclutamiento: En este proceso se considera que se tiene postulantes a los diversos puestos de trabajo, los cuales sirven cubrir su proceso selectivo. Tiene como objetivo principal es proveer el proceso de selección con los postulantes.
 - Reclutamiento interno: Quiere decir que, a los empleados de una determinada empresa, los promueven o transfieren a otras actividades más complejas o más motivadoras, a través de ascensos de cargos o transferencias de cargos que incluyan actividades más complejas.
 - Reclutamiento externo: Va dirigido a los postulantes que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, los cuales son sometidos al proceso de selección.
 - Selección de Personal: Su objetivo principal es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización. Algunas técnicas de selección al personal se agrupan en: entrevista, prueba de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación; todas estas permitirán al hotel, rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento, teniendo en cuenta ciertos atributos como rapidez y confiabilidad.
 - Entrevista: la cual puede ser estandarizada para obtener respuestas definidas, y entrevista dirigida o no dirigida.
 - Prueba de conocimientos y capacidades: Son instrumentos que permitirán medir el nivel de conocimiento general y específico, ya sean conocimientos profesionales o técnicos de los candidatos exigidos por el cargo vacante.
 - Pruebas psicométricas: Miden las aptitudes individuales para ofrecer un diagnóstico futuro de su potencial de desarrollo.

- Prueba de personalidad: Aquí se realizan los inventarios de intereses, de motivación y de frustración, así como los test o pruebas de personalidad, equilibrio emocional, etc.
 - Técnica de simulación: Siendo el psicodrama una de las principales dentro de la simulación, en la cual se efectúa una representación de aquellos aspectos particulares del comportamiento, buscando establecer vínculos habituales o nuevos, esperando que sea el propio trabajador quien analice su propio actuar.
- b. Aplicación de Personas: Aquí se diseñan las actividades que el personal efectuará en la empresa, en la cual también se le brinda la orientación y el acompañamiento necesario para mejorar su productividad, incluyendo diseño organizacional y de cargos, así como el análisis y descripción de los cargos, procurando la adaptación del personal a la cultura organizacional.
- c. Compensación de las personas: División de beneficios sociales, en el cual se adaptarán procesos para incentivar a las personas a las personas y satisfacer las necesidades individuales. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

Cada socio como organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimiento y habilidades, si recibe la retribución adecuada.

- d. Desarrollo de Personas: División de capacitación, mediante la aplicación de procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal, el cual incluye entrenamiento y desarrollo de las personas y programas de comunicación e integración; tales capacitaciones se deben considerar en todo el proceso, tanto como en la formación de uso de nuevos equipos y tecnologías en el ambiente del hotel, generando programas de formación que no distingan jerarquías para procurar fortalecer el ambiente interpersonal y fomentar el uso de métodos de aprendizaje.

Oliver (2008), al tratar acerca del desarrollo de personas asociado a la formación del personal refiere que está íntimamente relacionado con la educación, puesto que los modelos de formación deben procurar que el ser humano aproveche las oportunidades de desarrollar su potencial, innato o adquirido a través de su capacitación.

Es decir, desarrollar personas no es sólo brindarles nuevos conocimientos y competencias que les permitan adoptar hábitos y actitudes que generen colaboradores más productivos.

Constantemente, se espera la administración del Hotel Sunec tenga la disposición a ofrecer los conocimientos para proporcionar alternativas de solución a los diversos problemas que se presenten, por ello debe considerar contratar a un postulante competente, con habilidades gerenciales, liderazgo, capacidad de palabra, sinceridad, interés, entusiasmo y pro actividad.

- e. Mantenimiento de Personas: División de higiene y seguridad, de tal forma que se aplicarán procesos que generen entornos en el ambiente que favorezcan psicológicamente las actividades del personal, las cuales comprende disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.
- f. Evaluación de Personas: División del personal, donde se aplicarán procesos para monitorear y ejercer control en las tareas del personal de modo que se pueda determinar el logro de resultados según objetivos, para ello utilizan base de datos y sistemas de información a nivel gerencial.

Según Mejía, A.; Bravo, M. y Montoya, A. (2013), indican que se puede considerar algunos factores que influyen en la consolidación del talento humano:

- Lo que caracteriza al trabajo y su organización es la creación de grupos autónomos en los que prevalece la rotación de labores.
- No se separan las responsabilidades de manera jerárquica, sino que se convierte en un conjunto de redes.
- Esta comunicación y conexión existente en toda la organización, se basa en la confianza y colaboración de sus miembros así como las buenas relaciones en el trabajo.

Dicho de otro modo, el desarrollo del talento humano requiere de una estructura para poder incrementar las capacidades del trabajador, sin importar el lugar jerárquico que tenga, de ese modo el incrementar el desempeño y productividad del colaborador se convierte en el principal objetivo, procurando que este se convierta en un elemento con efectos en la cadena productiva de la organización.

2.2.2. Clima Organizacional

Palma (2004) ofrece como definición de clima organizacional, aquello que el colaborador percibe en torno al ambiente en que se desenvuelve laboralmente en cuanto a elementos que tienen relación con su desarrollo personal, con las tareas que tiene y cuánto se involucra con ellas, con la supervisión de que es sujeto, las condiciones laborales y el acceso de información que tiene que ver con su trabajo y con las relaciones interpersonales con sus compañeros.

En torno a este concepto, refiere que el clima de la organización se ubica en el enfoque subjetivo Dessler (2001), en el cual este se convierte en una descripción detallada del medio interno, mostrando cómo se conduce y produce cada colaborador de manera individual, entendiendo que esto tiene un impacto directo en los resultados de la organización, sin embargo, también refiere un enfoque estructuralista Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1979), quienes consideran el clima organizacional como aquellas características que describen a una organización, logran diferenciarlas de otras y que además tienen influencia en las personas que forman parte de ella y en su comportamiento; así como un enfoque de síntesis Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993; Carbajal, 2000; Álvarez, 2001 y Palma, 2004) quienes definen el clima organizacional como

“Los efectos subjetivos percibidos en el sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Asimismo, también se establece que el clima organizacional está relacionado con la manera en la que se puede llegar a acuerdos que sean consistentes con lo que perciben de manera individual, es decir se vincula los intereses de la organización y los de sus colaboradores.

Cabe recalcar que, considerando lo mencionado previamente, nos lleva a tomar en cuenta que el clima de la organización se deriva en dos enfoques, uno el relacionado al ambiente de organización y el otro al ambiente psicológico o a los elementos individuales.

2.2.2.2. Dimensiones del Clima Organizacional

- a. Estructura: Está referido al hecho de construir y ajustar la estructura de una organización con el propósito de lograr sus objetivos. Autores como Litwin y Stringer (1968), citado por Brunet, L. (2002), indican que esta dimensión incluye la percepción de las obligaciones, de las normas y de las políticas que se tienen en la organización.
- b. Liderazgo: En esta dimensión se estudia la forma en que se ejerce influencia y se dirige al personal para alcanzar los objetivos en un plazo establecido, para ello se espera que

sean los directivos quienes pongan en uso sus capacidades de motivación a sus colaboradores. Gilmer y Forehand (1964), citado por Chiang, Martín y Núñez (2010, p. 58), consideran a esta dimensión como a las características de la conducta del líder, además de sus formas de ejercer influencia, motivación y permitir la participación activa de los empleados.

- c. Relaciones con los compañeros: Dimensión referida al personal y a la forma en que se relacionan dentro del ambiente de trabajo, colaborando y apoyándose para el logro de un objetivo o meta. Newman (1977), citado por Chiang, Martín y Núñez (2010, p.62), consideró las relaciones con los compañeros, como una dimensión del clima organizacional, cuya base es la actitud de confianza y colaboración entre los empleados.
 - d. Satisfacción laboral: Se refiere lo adecuado que resulta para los colaboradores el trabajo en la empresa. Para Bowers y Taylor (1970), citado por Brunet (2002), esta dimensión se basa en lo justo de los aspectos que son considerados importantes por los colaboradores y que generan su satisfacción.
 - e. Cultura Organizacional: Se define como la forma en que se establece la enseñanza de cómo se espera que los nuevos miembros perciban, piensen y sientan en la organización. Tagiuri (1968), citado por Chiang, Martín y Núñez (2010, p. 85), la definió como una dimensión social relacionada con los sistemas de creencias, valores, estructuras cognitivas y significado: compromiso, normas, énfasis cooperativo, expectativas.
 - f. Motivación: Referido a un comportamiento en el cual el colaborador siente el deseo de hacer las cosas de manera adecuada, siendo que la motivación genera dicho comportamiento, cuya orientación está dada por los objetivos de la organización. Para Pritchard y Karasick (1973), citado por Brunet, L. (2002, p.48), esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Según Alvarado, K. (2019), es importante destacar las competencias laborales que desarrollan los colaboradores, siendo estas los conocimientos (saber conocer): nivel de estudios, dominio de idiomas, conocimientos varios referidos a su labor; capacidades (saber hacer): planificación de actividades, calidad en el trabajo, administración de actividades, administración de información, trabajo en equipo, servicio al cliente, e innovación en el trabajo; y actitudes (saber ser): valores, actitudes y principios.

III. Metodología

3.1. Tipo y Nivel de Investigación

La investigación de nivel descriptivo busca mostrar las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que pueda ser analizado, por tanto, procura medir información acerca de las variables referidas en su estudio.

Se realizó una investigación con un nivel descriptivo y de enfoque mixto, ya que se aplicaron instrumentos para medir ambas variables.

En consecuencia, esta investigación permitió desarrollar la propuesta de creación de la Gestión de los Recursos Humanos en el hotel Sunec, mediante la descripción de acontecimientos ocurridos en el desarrollo del estudio investigativo.

3.2. Diseño de Investigación

Asimismo, la investigación fue no experimental transversal y prospectivo, los datos se recogen de entrevistas y encuestas.

3.3. Población, Muestra y Muestreo

Población

Para la investigación se ha considerado como población a los colaboradores del hotel Sunec, siendo un total de 23 personas, considerándose como un censo, dividiéndolas en las siguientes áreas:

- a) Personal de Gerencia y Administrativo
- b) Personal de Recepción
- c) Personal de Housekeeping
- d) Personal de Restaurante
- e) Personal de Cocina
- f) Personal de Seguridad

Tabla 1. *Sujetos de la Investigación*

Nº	Áreas	Cantidad de Recurso Humano
1	Personal de Gerencia y Administrativo	03
2	Personal de Recepción	04
3	Personal de Housekeeping (camareras, lavandería)	06
4	Personal de Restaurante	03
5	Personal de Cocina	04
6	Personal de Seguridad	03
TOTAL		23

a) Personal de Gerencia y Administrativo

Administrador: Tomás Cabrejo

Ventas: Karina Rivera

Contabilidad: Catalina Fiestas

b) Personal de Recepción

Jefe de recepción: Fiorella Camacho

Carmen Moyano

Christopher Lappin

María Suárez

c) Personal de Housekeeping

Jefe de housekeeping: Claudia Sánchez

Michel Abad

Wilson Torres

Ever Rafael

Geiner Rafael

Noemí Sánchez

d) Personal de Restaurante

Jefe de restaurant: José Neira

Claudia Montero

Rossmery Toribio

e) Personal de Cocina

Jefe de cocina: Pedro Barco

Claudia García

Karla Fernández

Miguel Viera

f) Personal de Seguridad

Jefe de seguridad: José Menor

Servando Díaz

Arturo Gómez

3.4. Criterios de Selección

La característica principal que delimitó la población de estudio fue la siguiente:

- Ser colaborador de hotel Sunec.
- Que se encuentre laborando al momento de la toma de datos (que no se encuentre de vacaciones ni de licencia).

3.5. Operacionalización de Variables

Tabla 2: Operacionalización de Variables – Gestión del Talento Humano

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Subindicadores
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	La gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos, entre otros. (Chiavenato, 2009)	Admisión	Reclutamiento	Modalidades de reclutamiento
			Selección	Procesos y técnicas de selección
		Aplicación	Orientación de las personas	Cultura Organizacional
			Modelo de Trabajo	Enfoque para el diseño de los puestos
			Evaluación de Desempeño	Métodos de evaluación
		Compensación	Remuneración	Tipos de remuneraciones de acuerdo a las políticas salariales
			Programas e Incentivos	Remuneración por competencia
			Prestaciones y Servicios	Tipos de prestaciones sociales
		Desarrollo	Capacitación	Programación y renovación constante de capacitación
			Desarrollo Organizacional	Aplicación de estrategias
		Mantenimiento	Higiene y Seguridad en el trabajo	Condiciones físicas y ambientales de higiene y seguridad
			Relaciones laborales	Programa de ayuda con los colaboradores
		Evaluación	Banco de datos	Sistemas de información administrativa de la administración de recursos humanos

Tabla 3: Operacionalización de Variables – Clima Organizacional

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores
CLIMA ORGANIZACIONAL	<p>Es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que faciliten su tarea.</p> <p>De acuerdo a esta conceptualización, podemos decir que el clima organizacional está enmarcado dentro de uno de los enfoques descrito por Dessler (2001), que es el subjetivo, en donde el clima organizacional funciona como una radiografía del medio interno, una manifestación del comportamiento individual del trabajador y de sus niveles de productividad, lo cual repercute de forma inmediata en los resultados o logros organizacionales</p>	Estructura	Metas y objetivos claros
			Conocimiento compartido sobre el accionar de la empresa
			Roles y responsabilidades de grupo
			Determinación de funciones y puestos
			Habilidades de los trabajadores
		Liderazgo	Relación con el jefe inmediato
			Consistencia de las acciones de mi jefe
			Participación permitida de opiniones respecto a decisiones tomadas
		Relaciones con los compañeros	Valoración de la participación de los empleados
			Apoyo y colaboración
			Confianza y seguridad
		Cultura	Ambiente laboral óptimo

			Reconocimiento
			Valores morales
			Equilibrio entre trabajo y vida personal
		Satisfacción laboral	Gusto por trabajar en la empresa
			Carga laboral adecuada
			Salario justo
		Motivación	Dinamismo en el puesto
			Desafío y autorrealización
			Retroalimentación
			Incentivos / Recompensas

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Entrevista

Entrevista semiestructurado

Este tipo de entrevista es aquel en donde se prepara un guión temático sobre lo que se quiere hablar con el entrevistado, con las principales preguntas. Las preguntas que se realizan son abiertas, donde el entrevistador debe estar atento para introducir en las respuestas del entrevistado los temas que son de interés para el estudio.

Su ventaja es que las entrevistas semiestructuradas son adaptables a los sujetos, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos.

3.6.2. Encuesta

Cuestionario

Es un instrumento utilizado para recolectar los datos de investigaciones de tipo cuantitativo, particularmente aquellas que se efectúan con el uso de encuestas. Tiene como propósito el planteamiento de preguntas estructuradas y se aplica a una muestra de personas en el que se aplica el enfoque cuantitativo y en el que se establecen algunas relaciones entre las medidas de las variables de interés, las cuales deben ser contrastadas estadísticamente.

Los instrumentos principales que se utilizaron en la investigación fueron la entrevista y la encuesta, los cuales fueron elaboración propia.

La entrevista estuvo compuesta por 13 ítems, correspondientes a las dimensiones (Admisión, Aplicación, Compensación, Desarrollo, Mantenimiento y Evaluación).

La encuesta estuvo compuesta por 22 ítems, correspondientes las dimensiones (Estructura, Liderazgo, Relaciones con los compañeros, Cultura, Satisfacción laboral, Motivación)

Análisis de fiabilidad del Cuestionario de Clima organizacional

Variable y dimensiones	Alfa de Cronbach	Apreciación
Clima Organizacional	0.82	Buena
Estructura	0.50	Mínimamente aceptable
Liderazgo	0.53	Mínimamente aceptable
Relación con los compañeros	0.69	Moderado
Cultura	0.79	Respetable
Satisfacción laboral	0.69	Moderado
Motivación	0.58	Mínimamente aceptable

Se observa en la tabla que la fiabilidad del instrumento utilizado para medir el Clima Organizacional es Buena, encontrando a su vez en sus dimensiones que estas mostraron niveles que alcanzaron como mínimo a ser mínimamente aceptables (DeVellis, 1991).

Validez del constructo Clima Organizacional

Varianza total explicada

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción	Sumas de cargas al cuadrado de la rotación						
		% de	% acumulado	Total	% de	%	Total	% de	%
	Total	varianza			varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	5.644	25.654	25.654	5.644	25.654	25.654	3.345	15.205	15.205
2	3.400	15.454	41.107	3.400	15.454	41.107	3.149	14.313	29.518
3	2.477	11.261	52.369	2.477	11.261	52.369	2.529	11.497	41.015
4	1.949	8.859	61.228	1.949	8.859	61.228	2.411	10.961	51.976
5	1.746	7.938	69.165	1.746	7.938	69.165	2.172	9.871	61.847
6	1.299	5.905	75.070	1.299	5.905	75.070	2.038	9.265	71.111

Como se observa en la tabla anterior, el uso de las 6 dimensiones consideradas en la presente investigación, permiten explicar el 71,11% de la variación del Clima Organizacional, siendo este valor mínimo de 50%, se da por válido el constructo (Bagozzi and Yi, 1988).

3.7. Procedimientos

Con la notificación al hotel Sunec y con el permiso de su administración a cargo del sr. Tomás Cabrejo, la recolección de los datos para la entrevista y la encuesta se realizaron el día 10 de julio y 30 de junio del 2017 respectivamente.

Para la entrevista, la recolección de datos fue a través de una grabación, donde el entrevistado fue el administrador; respondía una serie de preguntas que previamente se le entregó para que pueda analizarlas y posteriormente responderlas con veracidad. Tal entrevista se realizó el día 10 de julio del 2017, con una duración de 25 minutos. Luego de la entrevista, los entrevistadores interpretaron las respuestas, siendo el objetivo de esto, obtener los puntos claves para la creación del programa propuesto.

Para la encuesta, la recolección de datos fue a través de un cuestionario, realizado a todos los subordinados, excepto al administrador, ya que a él se le hizo una entrevista. En tal encuesta, ellos respondieron de forma anónima todas las preguntas planteadas, para darles confiabilidad y seguridad para obtener resultados óptimos. Dicha encuesta se realizó el día 30 de junio del 2017, con una duración de 15 minutos por encuesta. Posteriormente, los encuestadores analizaron los resultados, los cuales también sirvieron para la creación del programa propuesto.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Los datos obtenidos de la entrevista fueron plasmados a través de preguntas y posteriormente, las respuestas fueron transcritas para su interpretación; y los datos obtenidos de la encuesta fueron implementados en el programa SPSS 25 para el análisis de los datos, junto con la herramienta de hoja de cálculo Excel 2016, a través de gráficos y tablas.

El procesamiento y análisis de los datos para la entrevista se empezó organizando por: nombre, edad, sexo, lugar de nacimiento, grado, título, lugar y fecha de la entrevista y nombre del entrevistador, luego se realizaron las preguntas correspondientes para finalmente ser transcritas para su interpretación.

Con respecto al procesamiento y análisis de datos para la encuesta, se organizaron los datos por: edad, sexo, lugar de procedencia, se realizaron las 22 preguntas correspondientes para cada colaborador. Se utilizó el programa SPSS 25 para el análisis de los datos obtenidos, junto con la herramienta Excel, donde se realizaron gráficos para la explicación de los mismos.

Para ambos diagnósticos se realizó un análisis descriptivo, esto determinó qué dimensiones tenían la mejor o peor puntuación por los colaboradores, lo que determinará qué dimensiones son influyentes para la gestión del talento humano y del clima organizacional.

3.9. Matriz de Consistencia

Tabla 4: *Matriz de Consistencia*

Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variables y Dimensiones	Metodología
Pregunta General ¿El diseño de un programa de Gestión de Talento Humano en el Hotel Sunec permitirá la mejora del Clima organizacional?	Objetivo General • Diseñar un programa de Gestión de Talento Humano en el Hotel Sunec para la mejora del Clima Organizacional.		Variables: Gestión del Talento Humano Clima Organizacional Dimensiones: Gestión del Talento Humano <ul style="list-style-type: none"> - Admisión. - Aplicación. - Compensación. - Desarrollo - Mantenimiento - Evaluación. Clima organizacional <ul style="list-style-type: none"> Estructura Liderazgo Relación con los compañeros Cultura Satisfacción Laboral Motivación 	Enfoque Mixto, Alcance Descriptivo con Diseño: Observacional, Transversal y No experimental
Preguntas Específicas ¿Qué características tienen los procesos del área de Recursos Humanos respecto a la Gestión de Talento Humano? ¿En qué nivel se encuentra el Clima organizacional en Hotel SUNEK de Chiclayo? ¿Qué efecto tiene la Gestión del talento humano en el Clima organizacional?	Objetivos Específicos <ul style="list-style-type: none"> - Conocer las características de los procesos del área de Recursos Humanos respecto a la Gestión de Talento Humano. - Determinar los niveles de clima organizacional. 			

3.10. Consideraciones éticas

La información que era necesaria para el llenado de los instrumentos de recolección de datos, fue proporcionada a los colaboradores que participaron de la encuesta, brindándoles explicación respecto a los resultados que se obtengan y su uso exclusivamente para la investigación.

Es importante recalcar que los individuos que participaron del estudio lo hicieron libremente.

Después de dejar en claro los aspectos mencionados anteriormente y de asegurar que se comprendió cada punto, se les brindó un documento denominado Consentimiento informado, en él se menciona que su participación en el presente estudio es voluntaria y proporciona un detalle acerca de la investigación, sus objetivos y el hecho de que pudieran obtener los resultados si lo desean. Seguidamente se aplicó el instrumento seleccionado en el presente trabajo.

IV. Resultados y Discusión

4.1. Resultados

4.1.1. Gestión del Talento Humano

Tras el levantamiento de datos a través de una entrevista aplicada al administrador del hotel Sunec, se puede destacar:

Según el entrevistado, el Hotel Sunec cuenta con 23 - 28 colaboradores, 23 de ellos pertenecen a la empresa y los otros cinco son externos, a estos se le aplicaron la técnica de reclutamiento externo ya que la empresa es relativamente nueva; esta técnica es muy costosa y demora más tiempo; pero cuando se realiza un reclutamiento interno que lo hacen en casos de ascender personal, ven el compromiso, actitudes frente al cargo que ocupó recientemente y evalúan de tal forma que le dan mayor responsabilidad y luego ven frutos, productos de su antiguo cargo. Cabe recalcar que las técnicas de reclutamiento que mayormente se aplican en el hotel son a través de la bolsa de trabajo, el agrupamiento que hacen las universidades y a través de las redes sociales para ver que personas están interesadas en cubrir distintos cargos del hotel.

Con respecto a las técnicas de selección, se escogen un número determinado, luego son reducidas, de tal forma que el nuevo integrante o nuevos integrantes van a pasar por el periodo de hacer una entrevista personal, medir el grado de actitud, grado académico, compromiso por la empresa o también evalúan los conocimientos, ya que algunos tienen mucha experiencia y ven de qué forma pueden aplicarlo en la empresa; las pruebas psicométricas por ahora no son aplicadas.

Dentro del área de administración en relación a tener un modelo de diseño de los cargos y que aspectos se toman en cuenta para realizarlo, se argumentó que actualmente se está desarrollando las capacidades que tiene cada uno de los colaboradores en los cargos a desempeñar; la estructura de la organización del hotel está aprobada, asimismo como los reglamentos, sin embargo al tener diversas etapas en el hotel (especificando que es un establecimiento nuevo, iniciado en el 2012, con nuevas construcciones recientemente culminadas) han sufrido modificaciones que están siendo reestructuradas en corto tiempo.

Luego de que el nuevo personal (y el antiguo también) ya estén al día de sus funciones diarias, se realizan evaluaciones para observar el progreso y deficiencias que tienen los colaboradores; Y en el Hotel Sunec se realizan con personal externos, un ejemplo claro es el del área de recepción donde lo hacen a través de institutos de inglés o de encargados de

programas hoteleros; con respecto a restaurante se está en proceso de culminar la nueva etapa en la cual las agencias especializadas evalúa el servicio, la carta y en general como se encuentra la situación del restaurante en todos los aspectos.

En el caso de las prestaciones sociales que se les brinda a los colaboradores se nos explicó que va ligado al tema económico, no solo las bonificaciones por productividad, sino también se realizan contratos de trabajo que libera responsabilidades tanto a la empresa como al colaborador (seguridad social, lactancia, etc., que según ley se desprende de un contrato laboral y ligado a esto se encuentra el tema de incentivos a los trabajadores donde se expresó que al ser una nueva empresa, que ha sufrido diferentes etapas de construcción, por ahora se incentivan a los colaboradores colectivamente a través de las áreas o en muchos casos en relación al tema económico, al aumento de sueldo. En consecuencia se le brinda al personal motivación y se enfatizó que no solo va de la mano con el tema económico sino que en este establecimiento los jefes de área y los que siguen en las áreas están motivados de tal forma que antes de tomar cualquier decisión en el hotel, como política de ventas o en general, se reúnen a los jefes y los hacen partícipes de las nuevas decisiones, se los empodera en algunas situaciones, se los escucha y sobre eso se toman las decisiones, en conclusión hacerlos partícipes en las tomas de decisiones hacen que estén motivados.

En cuanto a las constantes capacitaciones en el hotel para la buena labor del empleado se dijo que cuando el hotel inicio se tenía del 2013 a mediados del 2014, 2 capacitaciones por año, esto se ha visto interrumpido debido a factores externos y también influyo todas las etapas de construcción que la empresa ha vivido. Sin embargo, a partir del 2018 las capacitaciones van a tener un control más estricto y van a ser de 2 – 3 veces al año como máximo

Junto con los nuevos cambios que se están realizando al hotel podemos encontrar que en referencia a la rotación del personal en las diversas áreas que hay en el hotel, según manifestó, se ha estado realizando al año o año y medio, sin embargo, como ya se hizo mención anteriormente el desarrollo del hotel en el aspecto de infraestructura y servicios se requerirá personal. Por tanto, se considera en primer lugar rotación dentro de los mismos colaboradores del hotel (1-2 veces al año) hasta reclutar más personal.

El clima laboral en los colaboradores dentro del hotel fue percibido de manera positiva; el administrador considero que la hotelería en Chiclayo está un poco golpeada, también por el factor climático, los colaboradores están al día en sueldo, son partícipes para la toma de decisiones y para el desarrollo de todas las funciones del personal del hotel.

Actualmente no se cuenta con ningún programa de base de datos para los trabajadores, pero se considera el CV de cada uno de los miembros, además de una hoja de descripción en la cual se señalan por cada área las personas o futuros colaboradores que en su momento podrían entrar en un periodo de reclutamiento y poder de selección.

4.1.2. Clima Organizacional

Tras el levantamiento de datos a través de una encuesta realizada a todos los miembros del hotel con excepción del administrador y análisis de cada uno de ellos, podemos observar:

Tabla 5 Distribución de la muestra de estudio

Distribución de la muestra	Porcentaje
Sexo	
Hombres	57%
Mujeres	43%
Edad	
Jóvenes (18 – 25)	48%
Adulto joven (26 – 55)	35%
Adulto mayor (56 a más)	17%
Lugar de procedencia	
Chiclayo	61%
Lambayeque	13%
Otros	26%

En relación a la tabla 5, se puede notar que existe una mayor proporción de personal de sexo masculino, jóvenes y que proceden de Chiclayo.

Análisis del Clima Organizacional

Escala de Clima en la organización

Tabla 6 Escala de puntuación de Clima Organizacional

Escala	Puntaje medio
Adecuado	3.67 – 5
Regular	2.34 – 3.66
No adecuado	1 – 2.33

Tabla 7 Estadísticos descriptivos

Estadístico	Valor
N	23
Media	3.51

La tabla 7 muestra un valor medio de 3.51, lo cual permite establecer que la percepción del personal respecto al clima de su empresa es Regular, esto da una referencia de aspectos que pueden ser mejorados a través de la propuesta.

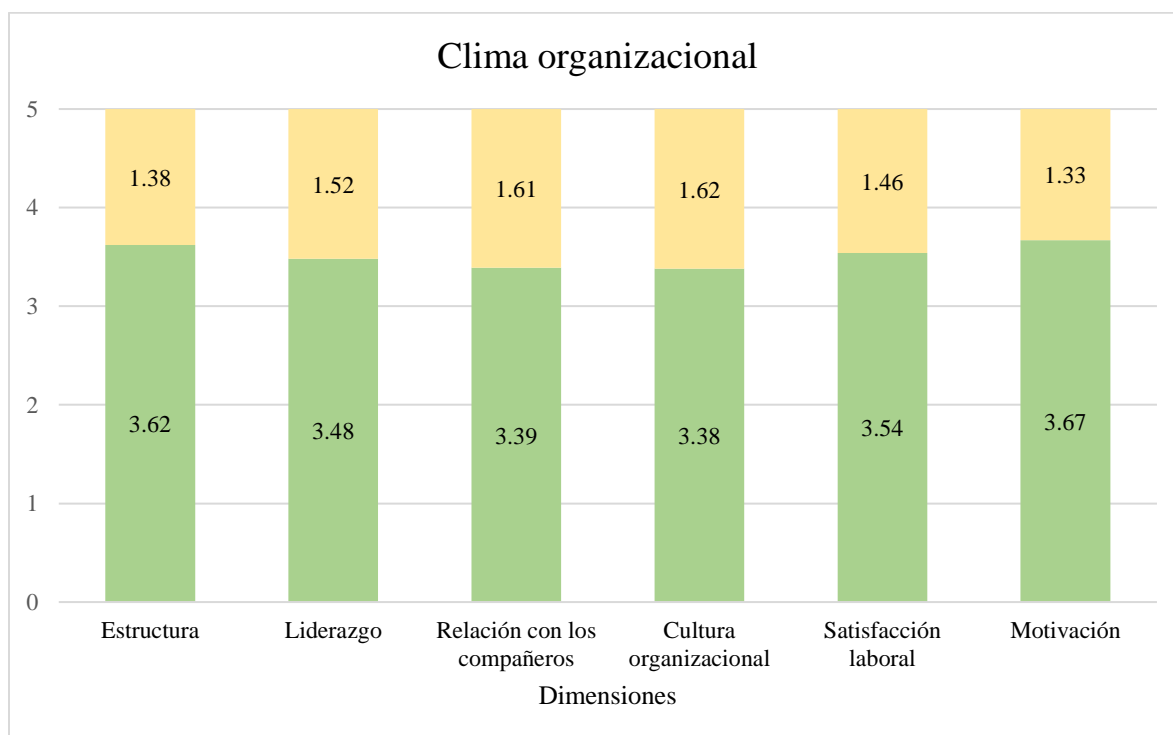


Figura 1. Valores medios y brechas por dimensión de Clima organizacional

La figura 1, mostró que salvo la dimensión motivación (3.67), las demás dimensiones dieron evidencia de un clima de nivel regular, esto es que la percepción de los colaboradores respecto a la Estructura del hotel (3.62), el liderazgo ejercido por los directivos (3.48), la relación que tienen con sus pares (3.39), la cultura organizacional que se tiene (3.38) y la satisfacción laboral (3.54) son considerados aspectos que aún no han logrado alcanzar niveles óptimos y por tanto son plausibles de mejora.

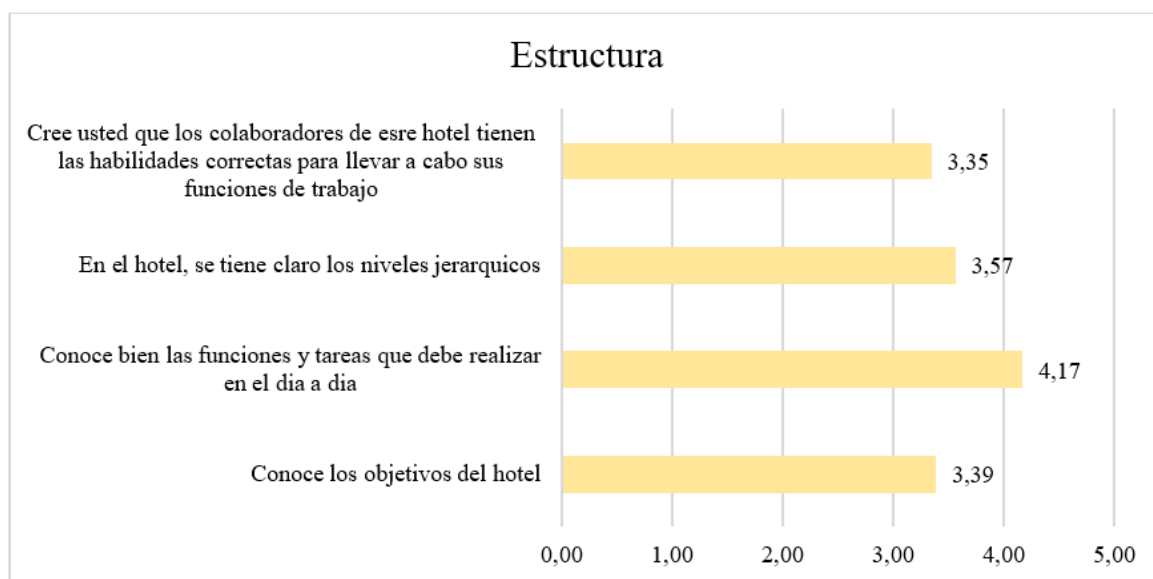


Figura 2. Ítems de la dimensión Estructura

En esta dimensión se pudo determinar un elemento crítico que es importante en cualquier organización, y es el referido al compartir los objetivos de la empresa, la valoración dada por los colaboradores establece que no todos tienen un conocimiento claro de los objetivos del hotel, con lo cual su trabajo no necesariamente va encaminado a sus logros; del mismo modo una de las menores valoraciones dada en esta dimensión mostró que se considera que no todos los colaboradores del hotel cuentan con las habilidades requeridas para el puesto que desempeñan.

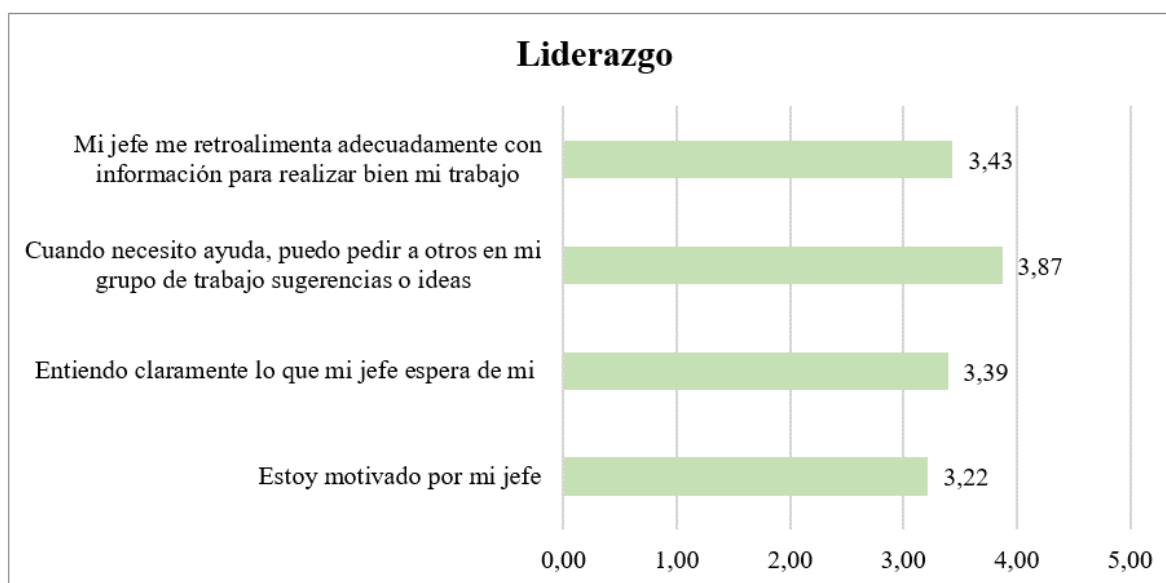


Figura 3. Ítems de la dimensión Liderazgo

La figura 3, evidencia que existen problemas de motivación generadas por los niveles jerárquicos, teniendo además dificultad para tener en claro cuál es la expectativa que tiene la jefatura del trabajo de cada uno de los colaboradores, así como la falta de retroalimentación que esperaría recibir del trabajo realizado lo que permitiría efectuar los cambios necesarios en pos de mejorar su desempeño.

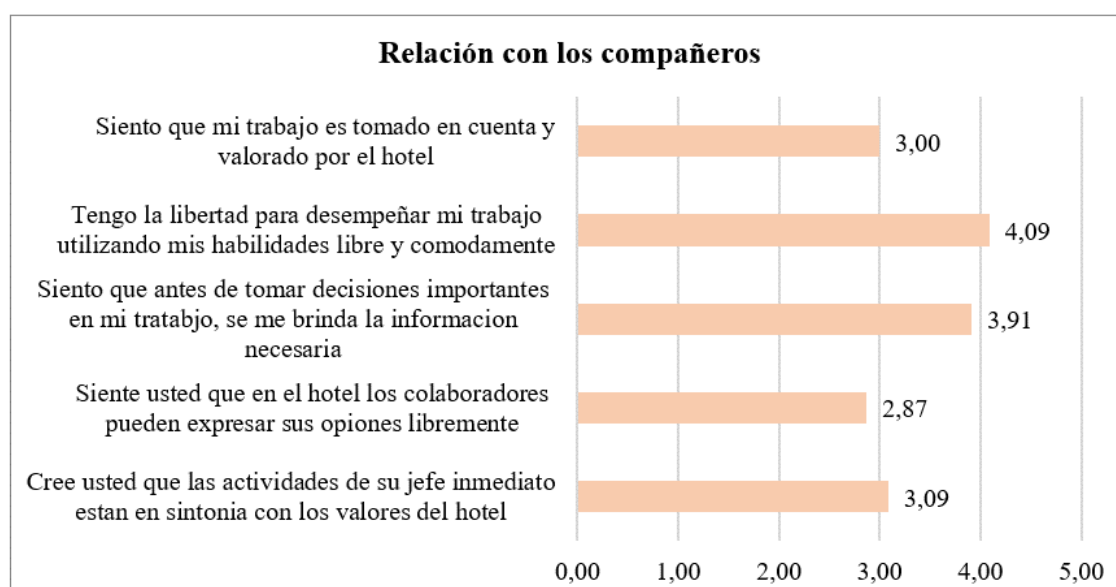


Figura 4. Ítems de la dimensión Relación con los compañeros

La figura 4 dio evidencia de dificultades a nivel de sus pares y compañeros de trabajo, a tal punto de referir no tener la posibilidad de expresarse con libertad, además de no sentir un real

valor de su trabajo y el hecho de considerar que los valores del hotel no son compartidos en la práctica por sus jefes.

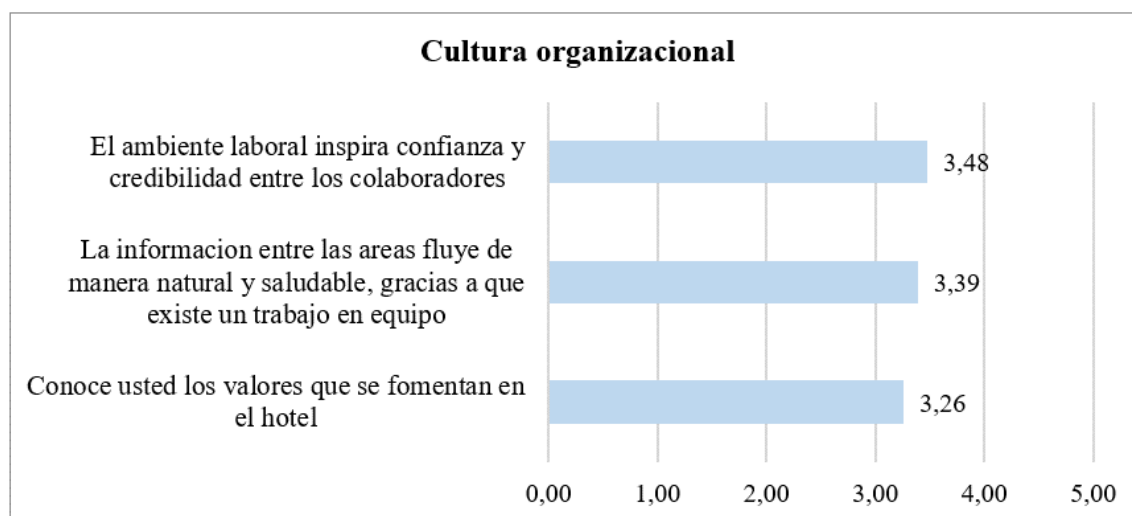


Figura 5. Ítems de la dimensión Cultura organizacional

La figura 5 mostró que a percepción de los colaboradores del hotel, hay un desconocimiento de los valores que se consideran importantes, que la información que se tiene de un área a otra no evidencia un trabajo en equipo en el que todos busquen aportar al hotel así como la falta de confianza y credibilidad entre ellos.



Figura 6. Ítems de la dimensión Satisfacción laboral

La figura 6, mostró que el personal considera que de manera regular el ambiente laboral que tiene es aceptable, medianamente tienen espacio para cumplir con su vida personal y familiar y que es un ambiente regularmente grato para trabajar. Estos valores medios indican que hay aún posibilidades de mejora en estos aspectos para conseguir una mayor satisfacción laboral.

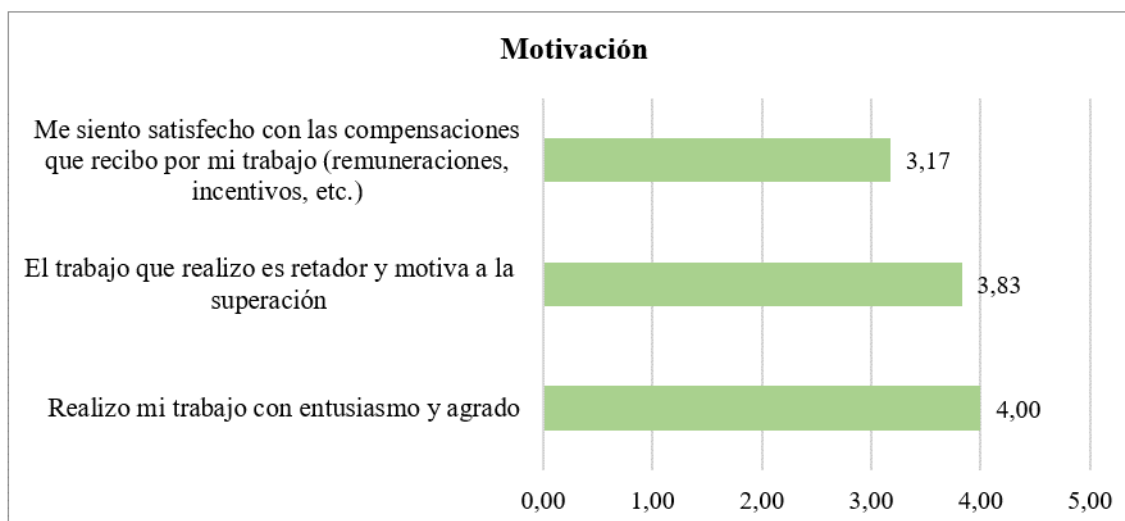


Figura 7. Ítems de la dimensión Motivación

Respecto a la información obtenida en la figura 7, se evidencia niveles de motivación altos en lo que concierne al reto que significa la labor que desempeñan y al agrado que sienten en su puesto laboral, sin embargo, existe una menor motivación en relación a las remuneraciones y compensaciones por su labor.

4.2. Discusión

En cuanto al objetivo de conocer las características de los procesos del área de Recursos Humanos respecto a la Gestión de Talento Humano, y los aspectos que tienen que ver con reclutamiento, selección, diseño de puestos, funciones, evaluación, capacitación de personal y manejo de bases de datos, se halló falta de conocimiento sobre la gestión de recursos humanos dentro del hotel, al nivel de las personas que deben ejercer la función de líderes, esto permite tomar en cuenta las recomendaciones de Quispitupac, M. (2014), quien sugiere que el involucramiento en esta gestión debe ser transmitida a los líderes de la organización para que la relación con sus empleados y la comunicación cara a cara se mantenga como importante porque es la que funciona con mayor efectividad para la comprensión de las prioridades y expectativas de un logro. Asimismo, como lo mencionan Esaine, C., León, Z. (2014), los aspectos que recaen en el trabajo de recursos humanos como los considerados en el presente estudio son básicos para poder iniciar la elaboración y mejora de procesos en el área de recursos humanos y a su vez mejorar el proceso de la empresa. Del mismo modo, apuntando a la importancia de la integración de las funciones de recursos humanos con el resto de áreas, Alfonso, R. et al. (2015), establecieron la necesidad de la gestión de los recursos humanos con enfoque integral y sistémico, en el que la planificación juega un importante papel en la gestión de personal, buscando innovación en métodos y en pensamiento, lo cual conlleve a impulsar

actividades para conseguir mejores resultados dejando de lado el uso de no solamente la experiencia o intuición, sino la formación en esos aspectos. Vasquez, A. (2016) también refirió que el talento humano es la clave para poder responder a las nuevas exigencias del mercado hotelero que se enfoca en un negocio basado en la gestión y un servicio basado en las personas, así como el buscar modelos como el de Investors in People (IIP), modelo creado por Orte y Gonzáles (2016), que busca la excelencia a través de la gestión del capital humano de las organizaciones, cumpliendo los objetivos estratégicos y de desarrollo de las personas, teniendo en cuenta que este modelo puede aplicarse tanto a empresas grandes o pequeñas, y recalcan que es importante para lograr promover el compromiso organizacional y crítico para una exitosa gestión del talento humano, siendo aspectos claves las afines a cinco áreas de gestión: planificación estratégica, gestión eficaz, cultura y comunicación, desarrollo de las personas y gestión del rendimiento.

Respecto al objetivo de determinar los niveles de clima organizacional, se halló que salvo en la dimensión motivación, cuya media se encontró en el umbral de los niveles regular y adecuado, las demás dimensiones mostraron percepciones de nivel regular de los colaboradores respecto a ellas, lo que las coloca en una gran oportunidad de mejora. Estos resultados, semejan en algunos aspectos las conclusiones a las que llegaron Hurtado, O y Eguia, L. (2018), cuyo estudio encontró que no todas las dimensiones del clima organizacional fueron percibidas favorablemente (64%-82%) por los empleados, la dimensión recompensa fue la que obtuvo un puntaje menor (44%), siendo en el presente estudio también un motivo para una menor calificación de satisfacción en la dimensión respectiva. Asimismo, Baldini, L. (2018) mostró en sus resultados que la falta de planificación, pero, sobre todo, la comunicación de sus empleados eran factores críticos para alcanzar una mejora en el clima organizacional, lo que es consistente con lo referido en el presente estudio en el que se consideró la menor calificación dada por los colaboradores en la dimensión Relación con los compañeros y en la de Cultura organizacional. En ese sentido, el trabajo de Yovera, G. (2017) halló que la estructura de la organización fue calificada en un 97% como adecuada según la percepción de los colaboradores, del mismo modo los trabajadores respondieron en un 88% que se encontraban satisfechos acerca de la recompensa y los estándares de desempeño, un mayor valor se encontró en cuanto a las relaciones y cooperación, las cuales fueron calificadas en un 98% como adecuadas, así como calificaron a la responsabilidad e identidad en un 90% como buena, ya que tienen un sentimiento de compromiso al formar parte de una organización en la que priman los valores. Finalmente, los trabajadores calificaron el clima organizacional como magnífico,

refiriendo sentirse motivados por las oportunidades que la empresa les ofrece y sienten aprecio por parte de la plana jerárquica y sus compañeros, ello les brinda motivación para desempeñarse de la mejor manera en el hotel, estos resultados distan de los hallados en el presente estudio, y se puede notar el énfasis que los colaboradores en el trabajo de Yovera (2017) refieren respecto a sentirse apreciados y sienten entusiasmo porque la empresa les brinda oportunidades laborales, lo que no se observa en el trabajo presente. Similares resultados a los de Yovera (2017), fueron hallados por Galiano M. y Vásquez (2015), en el que el conocimiento de la satisfacción acerca del clima laboral permitió proponer mejoras.

V. Propuesta

Programa de Capacitación para la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional en el Hotel Sunec

La capacitación es el proceso para obtener conocimientos, aptitudes y destrezas. A estos procesos se añade también el desarrollo de las actitudes demandadas para la realización de las labores o actividades, requeridos para el rendimiento individual.

El talento humano establece una gran ventaja competitiva y esencial en el ámbito organizacional actual, donde los programas de capacitación contribuyen a disminuir el ausentismo y la rotación del personal dentro del establecimiento, así como también a aumentar la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso con la organización.

Tema 01 del Programa de Capacitación: Cultura Organizacional

Ponente: Profesional del área de Recursos Humanos con especialidad en los temas a tratar y experiencia en el rubro hotelero y restaurador en puestos de alta dirección.

Dirigido a: todos los miembros del hotel

Horario: 2 Lunes, 09:00 am – 12:00 m

Descripción del Programa: Capacitación de profunda reflexión en donde los colaboradores de la organización podrán lograr objetivos organizacionales y personales mediante la reafirmación de valores, generando con esto un sentido de pertenencia hacia el hotel.

Objetivo del Programa: La identificación de la cultura organizacional de hotel por parte de los colaboradores, con esto se logrará el compromiso y el buen actuar de acuerdo a los valores de la organización.

Aprendizaje esperado:

- Inculcar a los colaboradores un valor clave como la proactividad, generando resultados en concordancia a los objetivos del hotel.
- Generar principios de actuación que tengan relación con los valores del hotel.
- Desarrollar el sentido de pertenencia a la organización

Proyecto del Programa de Capacitación

Las organizaciones que conducen mejor sus propósitos de marketing, además de los imprevistos que puedan surgir y sobretodo tienen en claro el camino que deben seguir, siempre tienen presente quienes son y quienes quieren ser.

- Misión

Se define principalmente por cual es la actividad en el mercado, también se puede incluir al público hacia el que va dirigido y con el factor diferencial mediante el cual la empresa destaca. Para definir la misión, se responderá a las siguientes preguntas: ¿cuál es nuestro tipo de negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestro propósito como empresa?, ¿Quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

- Visión

Se plasman las metas que se pretenden alcanzar a futuro, metas realistas y alcanzables, ya que la propuesta de visión tiene una condición desafiante e inspiradora. Para definir la visión se realizará las siguientes preguntas: ¿Qué queremos lograr en la empresa?, ¿en dónde aspiramos estar en el futuro?, ¿cuáles son mis objetivos a corto, mediano y largo plazo?

- Valores

Son principios éticos en los que se establece la cultura de la empresa y nos permite crear pautas de comportamiento para construir una formación sólida.

Los valores son la identidad de la empresa y no deben convertirse en un afán de los directivos, sino que tienen que ser coherentes con la realidad. No es recomendable formular más de 6 – 7 valores, sino perderemos credibilidad. Para determinar los valores de la empresa, se responde a las siguientes preguntas: ¿Cómo somos?, ¿en qué creemos?

- Organigrama

Representación gráfica de la distribución de una empresa, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí las áreas que la componen. Esto servirá para que cada uno de los miembros que integran la organización tenga en cuenta cuál es su posición dentro del hotel, así se podrá tener una mayor comunicación entre áreas y evitar la repetición de funciones.

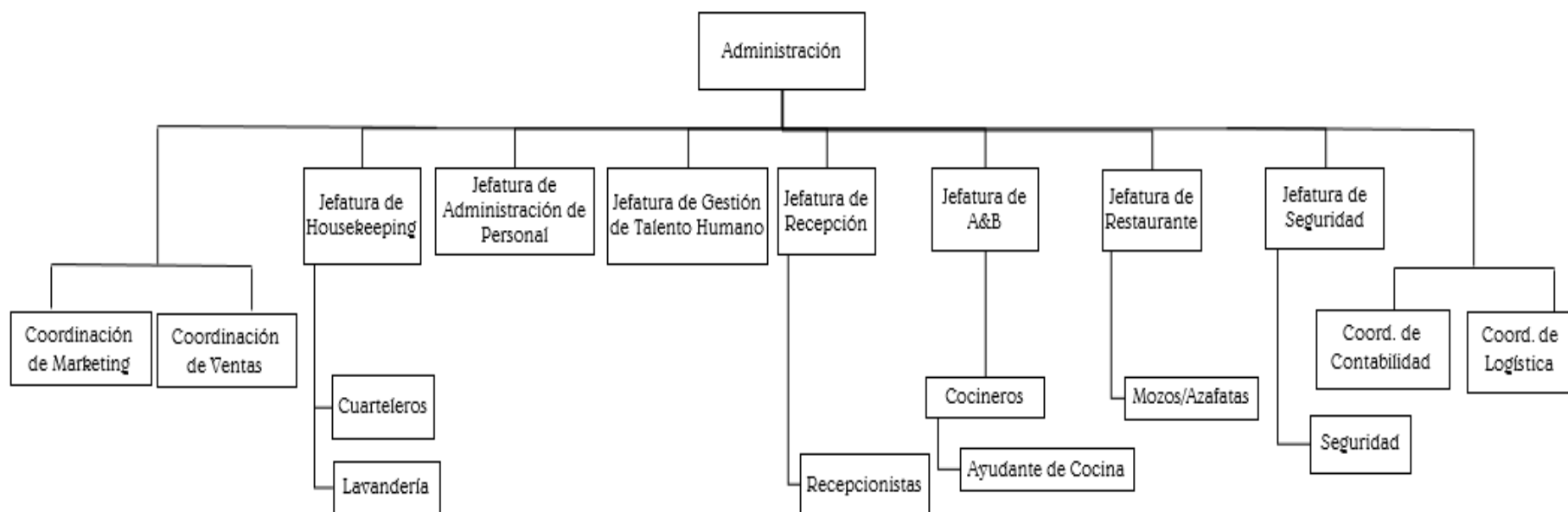


Figura 1: Propuesta de Organigrama para el hotel Sunec

- Perfiles de Puestos

Cada organización debe contar con una breve presentación de cada uno de los puestos que la integran. De esta manera, la organización garantiza la no repetición de tareas y se evita que otras queden sin ser asignadas a algún colaborador.

El propósito del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo abarca una serie de procedimientos para recopilar y examinar la información sobre sus contenidos, actividades, responsabilidades de los distintos puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto a conocimientos, experiencia, competencias, etc. Esto es una técnica de Recursos Humanos que, de forma específica y estructurada, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

Para el Hotel Sunec es importante cumplir y superar las expectativas de sus huéspedes, a través del servicio brindado por sus colaboradores, apoyados de su moderna infraestructura; por ello, la gestión del talento humano desempeña un rol importante dentro de la organización, a la cual se le brindará pautas que serán aplicadas dentro de la misma, en los diferentes procesos para la correcta descripción de los cargos y su formación continua para lograr mantener una comunicación eficiente y consistente dentro del hotel.

- a) **Administrador:** Quien es la persona que de manera general se encuentra a cargo de la empresa. Es quien ajusta las cuentas con el personal jerárquico y/o dueños en cuanto a la posición actual de la organización, sus cualidades y requisitos básicos que le permitirán hacerse del cargo son: título profesional en administración hotelera o afines, hacerse responsable a tiempo completo, contar con experiencia en cuanto a manejo de equipos de trabajo, tener competencias gerenciales, dominar el inglés a un nivel medio, tener experiencia en el giro del negocio, posibilidad de trabajar bajo presión y habilidad para la toma de decisiones.
- b) **Coordinador de Marketing:** Personal responsable de la gestión empresarial donde este deberá realizar muchas tareas importantes como generar ideas, analizar el mercado, diseño de productos, planeamiento estratégico, difusión, propaganda y publicidad, etc. Todo esto en coordinación con el área de ventas, así poder complementarse y ofrecer servicios de primera calidad.
- c) **Coordinador de Ventas:** Se dedica principalmente a las ventas y publicidad del hotel, aquí es donde se contacta a los clientes y se les presenta “el establecimiento” para ofrecerles sus servicios. El coordinador de ventas es el que informa a sus superiores las decisiones de los clientes; además de cerrar tratos con los clientes una vez que estos queden convencidos de que desean nuestros servicios, también es el encargado de elaborar estrategias de publicidad y promoción, buscan clientes potenciales e informan sobre las ventas al departamento de contabilidad y finanzas.
- d) **Coordinador de Contabilidad:** Persona encargada de llevar el control financiero y contable de toda la empresa, deberá ser con un contador público colegiado, con experiencia laboral, disponibilidad a tiempo completo, capacidad de realización de balances generales; así mismo, deberá mantener una comunicación fluida con el gerente de manera constante.
- e) **Coordinador de Logística:** Provee los insumos, materiales y servicios necesarios para el funcionamiento del hotel. Organiza, planifica, y controla el ciclo, desde que se produce la necesidad de adquisición y consumo hasta que se realiza el requerimiento.
- f) **Jefe de Housekeeping:** Para este puesto se requiere tener estudios universitarios o técnicos afines al negocio hotelero, haber laborado en puesto similar un tiempo no menos a un año, el cual incluye las siguientes tareas como supervisión de limpieza de las habitaciones también está a cargo de formular el inventario de los productos sólidos e intangibles necesarios para su área.

- g) Cuartelero: Debe tener al menos estudios técnicos afines al sector hotelero; dentro de sus funciones tiene la limpieza y orden de las habitaciones, procurando prestar atención a los detalles que conlleven a la satisfacción del cliente. Además, se considera como habilidades requeridas, laboriosidad, honradez, trabajo en equipo y comunicación, sobre todo con el área de recepción.
- h) Responsable de Lavandería: Encargado de los procesos de lavado, secado y planchado de la ropa del huésped y de los servicios internos del hotel y clasificar la ropa sucia entregada por los huéspedes y las distintas áreas del hotel.
- i) Jefe de Administración de Personal: Profesional encargado del reclutamiento y selección del personal, con un previo conocimiento de los puestos de la empresa; se encargará también de la capacitación de los colaboradores, en todos los niveles jerárquicos, mediante, cursos, seminarios. Otra de sus funciones es la distribución de sueldos, de acuerdo a su nivel o función de los colaboradores; controla entradas y salidas del personal, verifica el cumplimiento de horarios de trabajo, controla horas extras, tardanzas, inasistencias, licencias, para los pagos respectivos.
- j) Jefe de Gestión de Talento Humano: Tiene la responsabilidad de mantener y mejorar las relaciones humanas y laborales entre los directivos y el personal a cargo, este debe disponer de credibilidad, confianza, respeto por parte de cada uno de los miembros del establecimiento, para que así pueda alcanzar efectividad en las funciones y conseguir resultados óptimos. El desempeño del responsable de recursos humanos se mide a través de lo que llamamos eficacia y eficiencia; Eficacia es saber cuál es el momento adecuado para poder definir y alcanzar las metas del hotel y la eficiencia, no es más que la utilización óptima de los recursos que se encuentren al alcance de la organización.
- k) Jefe de Recepción: Profesional con estudios de hotelería, turismo o carreras afines, con conocimientos y dominio de distintos sistemas hoteleros (INFHOTEL). Deberá ser una persona con habilidades comunicativas y buen trato al cliente. A su vez, poseerá dominio del idioma inglés y otro idioma que se requiera. Se espera que cuente con aspectos de habilidades blandas como cortesía, educación y tenga aptitudes para resolver problemas que se presente durante su horario laboral.
- l) Recepcionista: Deberá contar con estudios técnicos o universitarios en hotelería y/o turismo, con experiencia no mínima de un año. Encargado de la atención a los clientes que se hospeden en el hotel, siendo imprescindible el manejo del idioma inglés y otro idioma que se requiera; así mismo, deberá conocer los sistemas hoteleros.

- m) Jefe de Alimentos y Bebidas: En este puesto se requiere de personal formado a nivel técnico o universitario en pastelería o en rubros afines, con al menos un año de experiencia. En sus funciones está el diseño del menú para los huéspedes y clientes del hotel, además de encargarse de la dirección del personal que se desempeñen como ayudantes de cocina, además se requiere que se mantenga comunicado constantemente con el área de recepción.
- n) Cocinero: Es el encargado de la elaboración de los platos que serán ofrecidos a los clientes y huéspedes del hotel, utilizando ingredientes de calidad con el buen uso de los utensilios y equipos de cocina, además de cumplir con los estándares de calidad y las normas sanitarias vigentes y los sistemas de gestión de higiene alimentaria acorde a las normas nacionales e internacionales.
- o) Ayudante de Cocina: Es personal de apoyo cuya función es ayudar en la elaboración de los platos que se ofrecerán en los menús para los clientes y huéspedes del hotel, también se encargan de entregar el producto final a los huéspedes; en esta función deben considerar sumo cuidado en los detalles para lograr la mayor satisfacción en el cliente. Dentro de sus habilidades blandas se espera que sean proactivos y que estén en condiciones de trabajar en situaciones de presión y estrés, así como tener la capacidad de trabajar en equipo, habiendo laborado en el sector de gastronomía un mínimo de seis meses.
- p) Jefe de Restaurante: La persona encargada de esta área es uno de los máximos responsables del funcionamiento del restaurante, esto quiere decir que la viabilidad del negocio depende de él. Este profesional es el encargado de supervisar al resto del personal y también de atender las sugerencias y/o quejas de los comensales. Cabe recalcar que mientras más grande sea el establecimiento de alimentos, más responsabilidades tendrá la persona que está a cargo.
- q) Mozo/Azafata: Encargado de realizar el servicio de venta de alimentos y bebidas, organiza el mise en place del área, da la acogida, asiste y atiende al comensal, desde su ingreso hasta su salida del establecimiento. Busca lograr satisfacer las expectativas del cliente brindando servicios de calidad, atendiendo y gestionando las quejas y reclamos y respetando los procedimientos del establecimiento.
- r) Jefe de Seguridad: Persona encargada de garantizar la protección interna y externa del hotel, proporcionando mayor confianza en los huéspedes y trabajadores del mismo.

Tema 02 del Programa de Capacitación: Liderazgo y Motivación

Ponente: Profesional del área de Dirección de personas con especialidad en los temas a tratar y experiencia en el rubro hotelero y restaurador en puestos de alta dirección.

Dirigido a: Administración, jefaturas, coordinadores del hotel Sunec

Horario: 1 Viernes 09:00 am – 12:00 m; 1 Martes 04:00 pm – 07:00 pm

Descripción del Programa: Capacitación para el administrador, las diversas jefaturas y los coordinadores del establecimiento hotelero, cual propósito será impulsar la eficacia organizacional, la motivación por parte de los mismos hacia los subordinados, crear un ambiente de liderazgo.

Objetivo del Programa: Ofrecer una visión global del hotel y de los criterios que guían en la toma de decisiones. Ayudar a los directivos a entender la interacción entre dirección, gestión de recursos humanos y saber cómo liderar a los colaboradores del hotel.

Aprendizaje esperado:

- Capacitar con éxito al administrador, jefes y coordinadores del hotel Sunec.
- Retroalimentar y ampliar los conocimientos requeridos en las distintas áreas.
- Contribuir al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad del hotel.

Proyecto del Programa de Capacitación: La capacitación en el trabajo es la formación y actualización permanente que brinda un experto a colaboradores de una empresa determinada, con el propósito de desarrollar conocimientos, habilidades, y actitudes en ellos para mejorar su productividad en la organización.

En este proceso de capacitación se evaluará el análisis situacional del hotel, se revisarán sus objetivos, metas, políticas laborales y así como los problemas que existan en cada área y puesto de trabajo, con la finalidad de tomar decisiones y garantizar el éxito de los colaboradores y de la empresa misma.

- Liderazgo: El liderazgo es una capacidad que tiene una persona la cual se distingue del resto y es capaz de influir y tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u

organización que tenga a cargo, inspirando al resto de los que participan de ese grupo para alcanzar una meta común.

En el rubro hotelero, lo más importante deben ser las personas (clientes internos y externos). Para ello, el hotel debe contar con directivos preparados, con habilidades y competencias como: Gestión del talento, conocimientos, técnicas del negocio, capacidad de decisión, integrado con la organización,

La hotelería requiere personas con estilo de liderazgo participativo y orientando a los miembros que permita conexión entre el equipo de trabajo, objetividad para ejecutar estrategias y desarrollar personas a base de sus fortalezas.

- Motivación: Lo más importante es el colaborador, si éste está motivado, realizará sus labores de manera eficaz y el huésped (cliente) quedará satisfecho con el servicio brindado; por lo tanto, se concretarán los propósitos trazados por la empresa.
- Conservar un ambiente de trabajo positivo.
- Motivar a los colaboradores en la participación de la toma de decisiones
- Escuchar a los colaboradores sobre los temas que puedan causarles inquietud o preocupación.
- Brindar a los colaboradores el sentido de pertenencia, que se sientan identificados con la empresa.
- Realizar una retroalimentación del desempeño de cada uno de los colaboradores, indicando los puntos donde se observa su progreso y aquellos que pueden mejorarse agregando algunas recomendaciones para la mejora de sus funciones.
- Reconocer el trabajo de los colaboradores que presenten un buen desempeño, no sólo con un bono económico; muchos de ellos se sentirán mejor con algún reconocimiento público.

Tema 03 del Programa de Capacitación: Habilidades técnicas específicas

Ponentes: Profesionales especializados en temas de Housekeeping, Recepción, Restaurante y Seguridad.

Dirigido a: todos los subordinados del hotel Sunec

Horario: 3 días a la semana, de acuerdo a la disponibilidad del hotel.

Descripción del Programa: Capacitación técnica donde cada uno de los colaboradores se verá reforzados en temas que aún no tenían claro dentro de sus funciones, además de enseñarles nuevas tendencias hoteleras que se requerirán futuro dentro de cada una de las áreas correspondientes

Objetivo del Programa: Cada miembro por separado aprenderá y pondrá en práctica las técnicas expuestas por los ponentes a cargo, haciendo más eficiente y efectivo su trabajo para mejor desarrollo del establecimiento.

Aprendizaje esperado:

- Desarrollar sus habilidades y destrezas dentro del rubro
- Desarrollar su creatividad

Adquisición de nuevas capacidades para enfrentar nuevos problemas.

I. Personal de Housekeeping

- a) Mantenimiento de los sistemas hidráulicos y climatización
- b) Mantener la habitación a cierta temperatura

II. Recepcionista

- a) Control de caja y crédito

Es importante que los recepcionistas tomen las medidas necesarias y concretas para asegurar que las cuentas de los huéspedes se amorticen en su totalidad en el momento acordado (check-out), para evitar futuras deudas posiblemente incobrables.

Por eso se les capacitará a los recepcionistas para que tengan el control de caja y crédito de los huéspedes y también para asegurar un flujo de caja saludable.

El flujo de efectivo significa el dinero que se mueve dentro y fuera de la empresa y el control de crédito se refiere a las diversas medidas adoptadas por el hotel, aplicadas por los recepcionistas, para asegurarse que el huésped salde sus cuentas en su totalidad; o bien ellos

mismos o alguien en su nombre, como una compañía de tarjetas de crédito, una compañía aérea, una oficina corporativa, un agente de viajes u otra persona, dentro de un período de tiempo estipulado.

b) Clientes que pagan con tarjeta de crédito

- Se requiere la presencia del huésped al momento del check-in para presentar su tarjeta de crédito.
- La tarjeta de crédito se guarda en el sistema operativo
- El nombre en la tarjeta debe coincidir con el nombre en la tarjeta de registro
- Revisión de la fecha de caducidad de la tarjeta
- Comprobar que el hotel acepta el tipo de tarjeta de crédito presentada por el cliente.

c) Clientes con bonos de agencias de viaje y/o tour operadores

- El huésped debe presentar el voucher de la agencia de viajes en el momento del check in.
- Se trata de bonos de prepago que deben coincidir con el ejemplar original de la agencia de viajes que han enviado al hotel con antelación en el momento de la reserva.
- El recepcionista anexará el comprobante a la tarjeta de registro del huésped, que servirá como comprobante según el tipo de servicios brindado por la agencia.

d) Clientes de grupos

- Los grupos usualmente son pre registrados y el procedimiento de crédito se establece entre el operador turístico y el hotel mucho antes de la llegada.
- El recepcionista abrirá un folio maestro para los gastos del grupo.
- El recepcionista se informa de no hacer transacciones de venta de crédito para cualquier miembro del grupo por sus gastos personales, por lo que requerirá una tarjeta de crédito personal o dinero en efectivo para el pago de los mismos.

e) Clientes de Tripulaciones y aerolíneas

Hay dos tipos de personas enviadas por las compañías aéreas:

- Huéspedes Lay-Over: Estos huéspedes cuentan con PSO (Passenger Service Order) o MAO (Meal and Accommodation Order) que detallan los servicios e instalaciones que serán proporcionados por el hotel a las personas y que la aerolínea pagará por los mismos. El folio en este caso será firmado por el cliente a la salida y la factura se envía a la compañía aérea para el pago.

- Tripulaciones: Estas personas tienen que firmar sus facturas de compra que se remiten a la compañía aérea para el pago. Las instalaciones y servicios que son proporcionados por el hotel y pagados por la compañía aérea se mencionan en el contrato que la compañía hace en el hotel.

f) Clientes con cargado facturados a empresas

- El recepcionista es el encargado de revisar las facturas que están dentro de la reserva, para comprobar qué cargos estarán cubiertos por los clientes (servicio de alimentación, de lavandería, etc.) y qué cargos serán pagados por la compañía; lo más adecuado sería emplear un folio dividido en dos, donde los cargos se distribuirán entre la compañía y el cliente.

g) Clientes que pagan con efectivo

- Al momento del check in, el recepcionista brindará la opción del pago total de la estancia por adelantado, cuando el huésped es nuevo; por el contrario, se brindará la opción del pago total al inicio o al final de la estancia cuando el huésped ya es considerado un cliente frecuente.

- También se fijará un límite de crédito, en el caso de personas que tengas poca estadía y en el momento en que su saldo alcanza el límite, el auditor nocturno preparará un slip o notificación donde se le indique al huésped que debe depositar dinero adicional antes de realizar nuevas operaciones de crédito.

h) Walk in o cliente sin reserva

- Para evitar cualquier posibilidad de que un cliente que se vaya sin pagar y por lo tanto la pérdida de ingresos, el hotel le solicitará un anticipo del total de la estadía al momento del check in.

- El depósito deberá ser suficiente para cubrir los gastos de alojamiento y cargos adicionales.

III. Mozos/ Azafatas

- Cómo planificar estratégicamente las actividades que se realizan a diario: Se realizarán planes donde se identificarán los recursos a utilizar y definir prioridades en determinadas etapas, analizando cada situación para obtener los mejores resultados.
- Técnicas para gestión eficaz del tiempo: significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado; esto quiere decir, pulir los tiempos estimados en que el mozo ó azafata toma el pedido, además el tiempo prudente para la entrega de los alimentos.
- Mejorar las habilidades en venta: se proporcionará estrategias donde identificarán el momento idóneo dentro del proceso de consumo del cliente, para recomendar

productos que darán mayores ingresos, a esta estrategia se le conoce como Upselling.

A su vez, se incorporará menús con los productos que tengan menor demanda, con precios atractivos para los clientes, esta estrategia es llamada Venta Cruzada.

Se les instruirá a realizar promociones para dar a conocer la oferta gastronómica; de esta manera, incrementar la afluencia del público y las ventas.

- Aprendizaje del Programa E-Resto
E-Resto es un software online para la gestión de restaurantes, bares y cafés.
- No requiere la instalación de ningún tipo de software en la computadora, pero sí que tenga acceso a internet.
- La implementación del sistema es inmediata
- Las actualizaciones son automáticas y sin costo adicional
- Disponible las 24hs los 365 días del año
- Posee aplicaciones para tablets, celulares donde el cliente puede hacer los pedidos.

Detalles de las características del Sistema

- Mesas y consumos
 - Controla la ocupación de tus mesas.
 - Adiciona rápidamente los consumos.
 - Imprime comandas y controles de mesas.
- Registro de ventas e indicadores
 - Controla tus ventas por fechas o rangos, cliente o medios de pago.
 - Analiza indicadores de volumen, ticket promedio y totales.
 - Maneja cuentas corrientes y arqueos de caja.
 - Exporta listados en formato Excel.
- Base de datos de productos, precios y control de stock
 - Administrar los suministros y ordenarlos por categorías.
 - Muestra un preciso control de stock.
- Control de gastos
 - Registra todos los gastos del restaurante
 - Verifica históricos con filtros por fechas, rangos y proveedor (en formato Excel)
 - Aumenta el stock de productos al registrar compra de mercaderías.

- Configuración y personalización del sistema
 - Configura los salones, mesas, camareros, clientes, proveedores.
 - Configura tus impresoras.
 - Usa la función Múltiples Cocinas, para el uso de múltiples impresoras.
- Aplicaciones móviles
 - Permite a tus clientes generar pedidos desde sus celulares, por un servicio más personalizado.

IV. Seguridad

- Manejo de situaciones conflictivas y usuarios conflictivos

Se ha tenido que lidiar en alguna ocasión con un cliente difícil en una situación compleja y a menudo no se logra que la relación con esa persona sea beneficiosa para la empresa.

Existen diversas formas de poder abordar a clientes difíciles, evitando, defendiendo o sometiendo, sin embargo, en la práctica hay ocasiones en las que ninguna de estas tres opciones nos brinda un desenlace satisfactorio, por tanto, si ocurre una situación desagradable, ¿cómo podemos abordar a un cliente molesto?

Se les instruirá con acciones y recomendaciones, no suficientes por sí mismas, sino complementarias a otras situaciones y medidas.

Algunos de los comportamientos y actitudes recomendables ante situaciones de violencia contra el personal de seguridad son:

- Hacen un registro de las personas que han tenido actitudes agresivas en el establecimiento de modo que puedan identificarlas rápidamente.
- Observar las señales de violencia, las cuales pueden ser expresadas tanto con lenguaje verbal como no verbal.
- Evitar actuar ante amenazas leves, para disminuir la posibilidad de un ataque frontal.
- Controlar emociones en casos de presencia de violencia verbal directa, para no responder a las provocaciones.
- En caso el cliente sea receptivo a pesar de ser crítico, se aconseja intentar el diálogo asertivo, esto puede aumentar la probabilidad de que el cliente escuche y pueda razonar con el personal de seguridad para tranquilizarse.
- Ser empático en todo momento para comprender los sentimientos y emociones del cliente, ofreciendo escucha activa.

- Intentar no contradecirle: evitar objetarlo, y criticar su conducta, no restar importancia a sus quejas o críticas, etc.
- De manera sutil, intentar hacer ver al cliente las consecuencias que podrían ocasionar sus actos, pero sin decirle lo que debe hacer (buscar puntos básicos de acuerdos y alianzas sencillas, no es mediación).
- En caso de que el cliente se muestre muy alterado o tenga un ataque de cólera, de nada serviría intentar hablar con él, en ese estado no podría procesar la información, ni estaría en disposición de comprender.
- Ante una situación de un cliente soberbio y que ataque de manera verbal, puede aumentarse su violencia si encuentra que la otra persona no ofrece defensa; en este caso la probabilidad de ataque físico es baja, se puede pedir calma pero con firmeza sin amenazarlo o coaccionarlo, pues el lenguaje no verbal usado puede desencadenar una agresión o inhibirla.

VI. Conclusiones

- Como resultado del diagnóstico aplicado en el Hotel Sunec se pudo apreciar que existe una deficiencia en el ámbito de los recursos humanos, por lo tanto, la propuesta de creación de un programa de gestión de talento ayudará al desarrollo y mejora tanto de las relaciones entre colaboradores como al clima organizacional en general. Al aplicar este programa se puede apreciar la preocupación de los jefes por sus subordinados. Al querer que ellos no solo se desarrollen y mejoren en el ámbito laboral, sino también personal, optimizando su trabajo y relaciones interpersonales.
- El clima organizacional fue calificado de manera general como Regular, y en el análisis al interior de sus dimensiones se pudo determinar mayores brechas para alcanzar la máxima valoración por parte de sus colaboradores en las dimensiones Cultura organizacional, Relación con los compañeros, Liderazgo y Satisfacción laboral. Asimismo, a pesar de que sus brechas son menores en Estructura se mantiene esta dimensión con una valoración regular, a diferencia de la dimensión Motivación que mostró el valor promedio más alto, calificando esta dimensión en el nivel Adecuado para el clima organizacional, sin embargo, este valor siendo levemente mayor al límite inferior de ese nivel muestra que es una dimensión que también debe analizarse en la propuesta a presentar.
- De manera particular en la dimensión de Estructura, es importante indicar que el regular conocimiento de los objetivos de la institución y el hecho de considerar que no siempre el personal cuenta con las competencias o habilidades necesarias para desempeñarse de manera adecuada en su puesto de trabajo, fueron aspectos que se tomaron en cuenta en la generación de la propuesta, en aras de una mejor percepción del clima de la organización.
- En la dimensión Relación con los compañeros, se destaca el hecho de que el personal no considera que se le valora como esperaría, así como el considerar que no sienten que puedan expresar con libertad su opinión, pues sus jefes no necesariamente actúan siempre de la mano de los valores propuestos por la organización.
- Respecto al Liderazgo, se pudo determinar que falta aún aclarar las expectativas de la jefatura para poder desempeñar mejor su labor, así como el hecho de la falta de la suficiente retroalimentación en la labor diaria, lo que les hace sentir que sus jefes inmediatos no los invita a la motivación en su trabajo.

- La Satisfacción laboral, mostró que el personal si bien es cierto considera que el hotel es un buen lugar donde se puede trabajar, también considera que no siempre les deja espacio para conciliar la vida familiar y laboral.
- En la dimensión Cultura organizacional, se halló que no se tenía un claro fomento de valores en la institución, de la credibilidad y confianza entre sus pares lo que genera que el trabajo en equipo no sea adecuado.
- Finalmente, respecto a la motivación, a pesar de que se halló en el nivel Adecuado, el valor límite hallado (3.67) habla de la necesidad de establecer mejoras, siendo básicamente el aspecto relacionado a las prestaciones y compensaciones las que recibieron la menor calificación por parte de los colaboradores.

VII. Recomendaciones

- Al apreciar que existe una deficiencia en el ámbito de los recursos humanos, se sugiere monitorear el clima laboral después de la propuesta para evidenciar la mejora que se esperaba o que les permita hacer los ajustes para alcanzarla.
- Para lograr la mejora en la dimensión de Estructura, se sugiere que en la propuesta se considere el establecimiento de los objetivos de la institución y sus valores, los cuales no se encontraron claros en este factor.
- Respecto a la dimensión Relación con los compañeros, se recomienda valorar las tareas y funciones desarrolladas por cada trabajador de modo que en la propuesta quede claro cuál es el valor de cada puesto de trabajo.
- En cuanto al Liderazgo, se sugiere fomentar en los jefes directos un trato que refleje los aspectos de líder que se espera de ellos, buscando retroalimentar el trabajo de sus subordinados y generando con ello una mayor motivación por alcanzar sus propios objetivos, así como los de la empresa.
- En cuanto a la Satisfacción laboral, se sugiere crear espacios de sano esparcimiento familiar y organizacional.
- En la dimensión Cultura organizacional, se sugiere informar a los trabajadores las normas, principios, valores y propósitos de la organización, buscando que los colaboradores entiendan qué se espera de ellos respecto a la empresa, estableciendo claramente las metas y los objetivos que persigue.
- Finalmente, respecto a la motivación, se sugiere implementar un plan de incentivos laborales que generen mayor compromiso de los colaboradores hacia la organización.

VIII. Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2009), Dirección Estratégica de Recursos Humanos (3). México: Gránica. Recuperado de: <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/4935/Esaine%20Aliaga%20Cristian%20Omar%20y%20Le%C3%B3n%20Aguilar%20Zoilo%20Andr%C3%A9s.pdf?sequence=1>
- Alvarado, K (2019). Competencias Laborales que poseen los trabajadores en las áreas de Recepción, Administración y Housekeeping en el Hostal Sauna Corona E.I.R.L. - Huánuco. Recuperado de: <http://200.37.135.58/bitstream/handle/123456789/1742/ALVARADO%20EUGENIO%20Katherine%20Karen.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Álvarez, S. (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril – Agosto 2001. (Tesis y Pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En busca de ventajas competitivas. Editorial Eumed.Net. Málaga.
- Bagozzi, R. and Yi, Y. (1988). “On the evaluation of structural equations models”, *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Baldini, L. (2018). Clima organizacional del Hotel Gran Palma de la ciudad de Piura en el año 2018 (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.
- Barreiro, J. et al. (2003). Gestión Científica. Temas de investigación Actuales. Primera Edición. Editorial Netbiblio. España.
- Bowers, O. & Taylor, J.C. (1970): Survey of Organizations. Institute for Social Research, University of Michigan, Michigan.
- Brunet, L. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. México D.F: Editorial Trillas.
- Bustamante, M.; Hernández, J. & Yáñez, L. (2009), Análisis del Clima Organizacional en el Hospital Regional de Talca, Chile, Revista Estudios Seriadados en Gestión de Salud.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión de Talento Humano, 3ª Edición. México: McGraw-Hill.

- Dalton, M., Hoyle, D. & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*, México DF, México: International Thomson Editores.
- D' Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración: Enfoque Situacional*. México: Prentice Hall.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. In Pearson Education. Retrieved from <https://josuetgonzalezp.wordpress.com/2014/10/19/administracion-de-recursos-humanos/>
- Dessler, G. (2001). *Administración del Personal* (8° Ed). México D.F: Pearson Education.
- Esaine, C. & León, Z. (2014). *La eficiencia de los procesos de la Gestión de Recursos Humanos y su influencia en la Satisfacción del Servicio en los clientes externos de la empresa Días S.A. sucursal Cajamarca*. Universidad Privada del Norte. La Libertad, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/4935/Esaine%20Aliaga%20Cristian%20Omar%20y%20Le%C3%B3n%20Aguilar%20Zoilo%20Andr%C3%A9s.pdf?sequence=1>
- Eslava, A. (2004). *Gestión del talento humano en las organizaciones*. Retrieved from <https://es.scribd.com/document/114171987/Gestion-Talento-Humano-Organizaciones-Libro>
- DeVellis, R.F. (1991). *Sacle Development. Theory and Applicationns* (Applied Social Research Methods Series, Vol. 26). Newbury Park, CA: Sage Publications
- Forehand, G. & Gilmer, B. (1964). "Environmental variation in studies of organizational behavior". Pág. 361-382. *Psychological Bulletin*.
- Galeana, E. (2004). *Calidad Total y Política de Recursos Humanos en el Sector Hotelero de Cataluña*. Universitat Rovira i Virgili, España. Recuperado de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8807/Tesis-Primeraparte.PDF?sequence=1&isAllowed=ytr33>
- Galiano, M. (2015). *Plan de mejoramiento de clima laboral para el Hotel Finlandia 2016* (Bachelor's thesis, CIENCIAS ADMINISTRATIVAS FACULTAD: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS).

- Guillén, I. & Aduna, A. (2008). “La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio De Caso de la mediana empresa en 8iila Delegación Iztapalapa” México.
- Gonzales, R. (2016). Capital Humano Ético, Una Demanda Social. Recuperado de: <http://ezproxy.concytec.gob.pe:2080/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=3c5165bc-1f32-4818-95c4-4575d0d9844f%40sessionmgr4009&vid=1&hid=4110>
- Hernández, R; Fernández, C & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGrawhill.
- Hurtado, O., & Eguia, L. (2018). Clima y compromiso organizacional, en la entidad hotelera “Chaski Hotel” de la ciudad del Cusco, 2017.
- León, M., & Díaz, E. (2019). Recursos humanos y dirección de equipos en restauración 2. Ediciones Paraninfo, SA.
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration. Harvard University.
- Mejía, A, Bravo, M, & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. Universidad de San Buenaventura. Caliz, Colombia.
- Mino, E. (2014). Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores de restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque (Tesis de Pregrado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú). Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/337>
- Ortiz, S. E. (2015). Clima organizacional para el personal de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del Departamento de Zacapa (Doctoral dissertation, Tesis para Licenciatura). <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/moran-sergio.pdf>.
- Moreno, F. & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. Recuperado de: <http://ezproxy.concytec.gob.pe:2080/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=5d62417f-c399-413b-a76c-e43f7d5f0bef%40sessionmgr4009&vid=1&hid=4110>
- Navarro, J., Bravo, I. & Jeréz, C. (2008). Situación de la gestión de los recursos humanos en las empresas de hostelería. Federación española de hostelería: Madrid.

- Newman, J. (1977). Development of a Measure of Perceived Work Environment (PWE). *The Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 4 (Dec., 1977), pp. 520-534
- Oliver, J. (2008). Módulo 3° Administración de recursos humanos.pág.51. Recuperado de: <http://www.enterprisesoftmx.com/material/Modulo3.pdf>
- Palma, S. (2004). *Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Pritchard, R. & Kaeasick, B. (1973). The effects of organizational climate of managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126 – 146
- Reynoso, A. (2006). *Desarrollo del Capital Humano*, Club Tablero de Comando, Buenos Aires, p. 3.
- Rivas, P., & Montoya, K. (2013, 8 de agosto). Marriott: Hoy apostamos por formar las características profesionales que buscamos. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/marriott-hoy-apostamos-desarrollarcaracteristicas-profesionales-que-buscamos->
- Ruiz, D. & Herrera, I. (2012). *La planificación estratégica de los Recursos Humanos en el centro de las tácticas de desarrollo de la hotelería en Cuba*. Universidad Central de las Villas. Cuba. Recuperado de: <http://xn--caribea-9za.eumed.net/wp-content/uploads/desarrollo-hoteleria.pdf>
- Quispitupac, M. (2014). *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en Gestión del Talento Humano para Líderes*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú.
- Schneider, B. & Bartlett, J. (1968). Individual differences and organizational climate I: The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21, 323, 333.
- Senger, P. (2009). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, 2° ed. 9° reimp. – Buenos Aires: Gránica.
- Serrano, A. & Gonzáles, D. (2014). *Propuesta de mejora de la Gestión de Recursos Humanos*, Hotel Descanso del Inca – Chiclayo. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. En Tagiuri, R.; Litwin, G. (eds.). *Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston: Harvard Bussiness Administration.

Y., G. (2017). Clima organizacional del hotel Jazmin del distrito de Lince en el año 2017. Universidad César Vallejo.

IX. Anexos

ANEXO 1:

ENCUESTA DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACION HOTELERA Y SERVICIOS TURISTICOS
GUIA DE ENTREVISTA

- Estimado Administrador, reciba nuestro más grato y cordial saludo, la presente entrevista es para obtener información referente al rol que desempeña en este establecimiento y su relación con los colaboradores.

1. Nombre: Tomas Cabrejo
2. Edad: 41 años Sexo: Masculino
3. Lugar de nacimiento: Cajamarca
4. Grado: Contador Título: Contador Público
5. Lugar y fecha de entrevista: Sunec Hotel. 10 de julio de 2017
6. Entrevistador: Rossmery Toribio Rodríguez

1. ¿Cuál es el número de colaboradores que tiene usted a su cargo actualmente?
2. ¿Cuál es la técnica de reclutamiento que aplica con mayor frecuencia? ¿Interna o externa? ¿Cuáles son y por qué? (¿Se evalúa al personal que se piensa ascender?)
3. ¿Qué técnicas de selección aplica?, (se emplean pruebas psicométricas, evaluación de conocimientos, simulación, etc.)

4. ¿Usted es el encargado de comunicar a sus colaboradores todos los cambios que se lleven a cabo en el hotel?
5. ¿Dentro de esta área tienen un modelo de diseño de los cargos?, ¿Qué es lo que toma en cuenta? (gestión por competencias)
6. ¿Se realizan evaluaciones constantemente? ¿Quién las realiza?
7. ¿Qué prestaciones sociales se les brinda a sus colaboradores?
8. ¿Cómo incentivan a sus trabajadores? ¿las metas son individuales o por áreas?
9. ¿Qué técnicas aplica para brindar motivación a su personal a cargo?
10. ¿Se realizan constantes capacitaciones para la buena labor del empleado en su área? ¿llevan un control en calendario donde se especifique el día de capacitación?
11. ¿Realizan algún tipo de rotación dentro del área? ¿Cada cuánto tiempo?
12. ¿Cómo percibe el clima laboral entre sus colaboradores?
13. ¿Cuentan con una base de datos de cada uno de sus trabajadores? ¿Qué programa utiliza?

ANEXO 2:**ENCUESTA DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACION HOTELERA Y DE SERVICIOS TURISTICOS
GUIA DE ENCUESTA

➤ **Objetivo:**

Estimado colaborador reciba nuestro más grato y cordial saludo, la presente encuesta tiene por objetivo recolectar información relevante sobre clima organizacional en el hotel donde labora. Le pedimos sea muy sincero y responsable con sus respuestas.

1. Edad: _____

2. Sexo

a. Masculino b. Femenino

3. Lugar de procedencia:

a. Chiclayo b. Pimentel c. Lambayeque e. Otros

Encuestador.....

Lugar.....Fecha.....

PREGUNTA	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
¿Conoce los objetivos del hotel?					
¿Conoce bien las funciones y tareas que debe realizar en el día a día?					
¿En el hotel se tiene claro los niveles jerárquicos?					
¿Cree usted que los colaboradores de este hotel tienen las habilidades correctas para llevar a cabo sus funciones de trabajo?					
¿Estoy motivado por mi jefe?					
¿Entiendo claramente lo que mi jefe espera de mí?					
Cuando necesito ayuda, ¿puedo pedir a otros en mi grupo de trabajo sugerencias o ideas?					
¿Mi jefe me retroalimenta adecuadamente con información para realizar bien mi trabajo?					
¿Conoce usted los valores que fomentan en el hotel?					
¿Cree usted que las actividades de su jefe inmediato están en sintonía con los valores del hotel?					
¿Siente usted que en el hotel los colaboradores pueden expresar sus opiniones libremente?					
¿Siento que antes de tomar decisiones importantes en mi trabajo se me brinda la información necesaria?					

¿Tengo la libertad para desempeñar mi trabajo utilizando mis habilidades libre y cómodamente?					
¿Siento que mi trabajo es tomado en cuenta y valorado por el hotel?					
¿La información entre las áreas fluye de manera natural y saludable gracias a que existe un trabajo en equipo?					
¿El ambiente laboral inspira confianza y credibilidad entre los colaboradores?					
¿Creo que el hotel es un buen lugar para trabajar?					
¿El ambiente y la jornada laboral dejan espacio para una vida personal y familia saludable?					
¿La cantidad de trabajo que me espera hacer es razonable y no me siento con demasiada tensión o estrés?					
¿Realizo mi trabajo con entusiasmo y agrado?					
¿El trabajo que realizo es retador y motiva la superación?					
¿Me siento satisfecho con las compensaciones que recibo por mi trabajo? (remuneraciones, incentivos, etc.)					

TABLAS: FORMATO DE PERFIL DE PUESTOS

Perfil de puesto del Administrador

Identificación del Puesto	
Unidad Orgánica	Administración
Denominación	Administración
Nombre del puesto	Administrador
Dependencia Jerárquica Lineal	
Dependencia Jerárquica funcional	
Puestos que supervisa	Supervisión de todos los puestos que conforman el hotel
Misión del puesto	
Responsable de la prestación eficiente de los servicios y la plena satisfacción de los clientes y huéspedes a través de la aplicación de políticas operativas e institucionales definidas y la administración de los recursos humanos y materiales de su área.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar la operación de la empresa hotelera desde el punto de vista de planeación, organización y funcionamiento • Administrar el área financiera del establecimiento con el fin de maximizar los beneficios y la rentabilidad de la empresa • Preparar, revisar y aprobar presupuestos de los diferentes departamentos del hotel con el fin de garantizar el uso, seguimiento y control de ingresos y egresos • Efectuar seguimiento operacional a las jefaturas departamentales en general • Presentar y sustentar estados financieros ante la Junta Directiva • Promover políticas de gestión de calidad en todas las áreas del establecimiento, especialmente en la atención al cliente y huéspedes que permitan el fortalecimiento de la imagen empresarial • Implementar o actualizar los equipos y las herramientas tecnológicas aplicadas o utilizadas en todas las áreas de la empresa 	
Coordinaciones Principales	

Coordinaciones Internas			Todas las jefaturas o departamentos del hotel		
Coordinaciones Externas			Empresas externas que requieran hacer un acto o convenio con el hotel		
Formación Académica					
A.) Formación Académica			B.) Grado(s), situación académica y estudios requeridos por el puesto		
	Incompleto	Completo	Egresado(a)	Sí	
			Bachiller	Sí	
Secundaria		X	Título/Licenciatura	Sí	
			Maestría	Egresado	Sí
				Título	Sí
Técnica Básica (1 – 2 años)			Doctorado	Egresado	
				Título	
Universitario		X			
Conocimientos					
A.) Conocimiento técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación necesaria)					
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del proceso administrativo en todos los aspectos de las empresas hoteleras • Conocimientos contables y financieros que permitan el control de la operación • Conocimientos relacionados con procesos de selección de personal estableciendo políticas claras y definidas sobre perfiles, funciones y acciones de cumplimiento en la normatividad de la empresa • Conocimiento operativo de las áreas de recepción y alimentos y bebidas como generadores de las ventas de la empresa • Conocimiento general y técnico a procesos de compras, de almacenamiento y análisis de costos generales 					

- Análisis de informes en auditoría general y nocturna con el fin de detectar posibles incoherencias y aplicar los correctivos necesarios

B.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas

	Nivel de dominio					Nivel de dominio			
Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				X	Inglés			X	
Excel				X					
PowerPoint			X						

Experiencia:

Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia

Practicante profesional		Auxiliar o asistente		Supervisor/Coordinador		Jefe de área o dpto.	X	Gerente o Director		
-------------------------	--	----------------------	--	------------------------	--	----------------------	---	--------------------	--	--

Habilidades o Competencias

- Responsabilidad a tiempo completo
- Habilidades gerenciales
- Buenas relaciones interpersonales
- Honestidad, ética profesional
- Sentido de pertenencia con la empresa
- Manejo adecuado de la información empresarial
- Observación de las normas y principios de calidad
- Trabajo en equipo
- Desarrollo de la creatividad y capacidad de reflexión
- Conservación y respeto por el medio ambiente
- Alto sentido de responsabilidad social

Perfil de puesto del Coordinador de Marketing

Identificación del Puesto	
Unidad Orgánica	Coordinación de Marketing
Denominación	Marketing
Nombre del puesto	Coordinador de Marketing
Dependencia Jerárquica Lineal	Administración
Dependencia Jerárquica funcional	Administración
Puestos que supervisa	
Misión del puesto	
Orientas a el establecimiento del mercado en constante movimiento y la competencia en aumento; es esencial para el crecimiento de la empresa	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar, identificar y analizar oportunidades de negocios • Diseñar e implementar el plan de marketing del hotel (desarrollo de la marca) • Definir las estrategias de marketing para la oferta de productos y servicios • Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento, bajo unos estándares de eficacia y optimización de recursos • Analizar las actividades de publicidad y rendimiento de ventas de los competidores 	
Coordinaciones Principales	
Coordinaciones Internas	Coordinar con el Jefe de Administración del hotel, jefe de contabilidad, jefe de housekeeping, jefe de restaurante, jefe de alimentos y bebidas y lavandería
Coordinaciones Externas	

Formación Académica									
A.) Formación Académica					B.) Grado(s), situación académica y estudios requeridos por el puesto				
	Incompleto	Completo	Egresado(a)	Si					
			Bachiller	Si					
Secundaria		X	Título/Licenciatura	Si					
			Maestría	Egresado					
				Título					
Técnica Básica (1 – 2 años)		X	Doctorado	Egresado					
				Título					
Universitario		X							
Conocimientos									
A.) Conocimiento técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación necesaria)									
<ul style="list-style-type: none"> • Metricool: Plataforma que permite gestionar el contenido de redes sociales en tiempo real y graficas que ayudan a entender cómo se distribuye el contenido en estas redes • Douomov 									
B.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas									
	Nivel de dominio					Nivel de dominio			
Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				X	Inglés		X		

Excel				X					
PowerPoint				X					
Experiencia: Mínima tres años en cargos similares									
Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia									
Practicante profesional		Auxiliar o asistente		Supervisor/Coordinador	X	Jefe de área o dpto.		Gerente o Director	
Habilidades o Competencias									
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y planificación • Organización del trabajo • Creativa e innovadora • Inteligencia competitiva • Transformar la información en conocimiento cuantitativo • Dominio de la narración • Análisis de la rentabilidad financiera 									

Perfil de puesto del Coordinador de Ventas

Identificación del Puesto	
Unidad Orgánica	Coordinación de Ventas
Denominación	Ventas
Nombre del puesto	Coordinador de Ventas
Dependencia Jerárquica Lineal	Administración
Dependencia Jerárquica funcional	Administración
Puestos que supervisa	
Misión del puesto	
Tiene como responsabilidad la obtención de negocio regular, asegurando de lograr ocupación, ingresos y utilidades al hotel	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Cierran trato con los clientes una vez que estos queden convencidos de los servicios hoteleros • Elaboran estrategias de publicidad y promoción • Buscan clientes potenciales • Informan sobre las ventas al área de contabilidad • Administra la venta de habitaciones a grupos, agencias de viajes • Promueve las buenas relaciones entre el hotel y las agencias de viajes • Elabora y promueve la venta de paquetes • Promueve la participación del hotel en ferias turísticas • Establece, junto con el administrador, políticas de descuentos y las comisiones a agencias de viajes • Está informado en todo lo relativo a la competencia (precios, servicios, comisiones, estrategias, etc.) • Mantener relaciones con aerolíneas, oficinas de turismo, asociación de hoteles, operadores de tours 	
Coordinaciones Principales	

Coordinaciones Internas			Coordinar con el Jefe de Administración del hotel, jefe de contabilidad, jefe de housekeeping, jefe de restaurante, jefe de alimentos y bebidas y lavandería. Y/o cualquier otra entrada económica al hotel.		
Coordinaciones Externas					
Formación Académica					
A.) Formación Académica			B.) Grado(s), situación académica y estudios requeridos por el puesto		
	Incompleto	Completo	Egresado(a)	X	
			Bachiller	X	
Secundaria		X	Título/Licenciatura	X	
			Maestría	Egresado	
				Título	
Técnica Básica (1 – 2 años)		X	Doctorado	Egresado	
				Título	
Universitario		X			
Conocimientos					
A.) Conocimiento técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación necesaria)					
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado hotelero • Técnicas y estrategias de ventas • Elaboración de presupuestos • Tener conocimiento del sistema hotelero 					

B.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas									
	Nivel de dominio					Nivel de dominio			
Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				X	Inglés			X	
Excel				X					
Powerpoint		X							
Experiencia: experiencia mínima de 3 años									
Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia									
Practicante profesional		Auxiliar o asistente		Supervisor/Coordinador		Jefe de área o dpto.	X	Gerente o Director	
Habilidades o Competencias									
<ul style="list-style-type: none"> • Buen trato con el cliente • Capacidad para la generación de negocios y nuevos asociados • Excelente manejo de relaciones interpersonales • Aptitudes de comunicación, enseñanza y liderazgo • Capacidad para entender las necesidades del cliente • Toma de decisiones 									

Perfil de puesto del Contador

Identificación del Puesto	
Unidad Orgánica	Coordinación de Contabilidad
Denominación	Contabilidad
Nombre del puesto	Contador
Dependencia Jerárquica Lineal	Administración
Dependencia Jerárquica funcional	Administración
Puestos que supervisa	
Misión del puesto	
Ofrecer información financiera, útil y confiable para la toma de decisiones y el control en el hotel	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de llevar el control financiero y contable de toda la empresa • Contador colegiado y con experiencia laboral • Realizar balances generales • Mantener una comunicación fluida con el gerente o administrador de manera constante • Presentar la información en los respectivos estados financieros del hotel • Aperturas de libros de contabilidad • Realizar las planillas de sueldos • Verificar que las facturas recibidas contengan directamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas 	
Coordinaciones Principales	

Coordinaciones Internas			Coordinar con el administrador del hotel, jefe de ventas, jefe de housekeeping, jefe de restaurante, jefe de alimentos y bebidas y lavandería		
Coordinaciones Externas					
Formación Académica					
A.) Formación Académica			B.) Grado(s), situación académica y estudios requeridos por el puesto		
	Incompleto	Completo	Egresado(a)	Sí	
			Bachiller	Sí	
Secundaria		X	Título/Licenciatura	Sí	
			Maestría	Egresado	
				Título	
Técnica Básica (1 – 2 años)			Doctorado	Egresado	
				Título	
Universitario		X			
Conocimientos					
A.) Conocimiento técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación necesaria)					
<ul style="list-style-type: none"> • Estadística • Análisis financieros • Presupuestos • Administración 					
B.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas					

	Nivel de dominio					Nivel de dominio			
Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				X	Inglés		X		
Excel				X	Francés	X			
Powerpoint			X						
Experiencia: experiencia mínima de 3 años									
Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia									
Practicante profesional		Auxiliar o asistente		Supervisor/Coordinador	X	Jefe de área o dpto.		Gerente o Director	
Habilidades o Competencias									
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar sus conocimientos en forma crítica en el análisis e interpretación de estados financieros • Seguridad en sí mismos • Ética profesional y personal • Compromiso y responsabilidad • Tomar decisiones • Diseñar sistemas de información contable • Negociar • Prever y detectar errores en los procedimientos y registros contables 									

Perfil de puesto del Coordinador de Logística

Identificación del Puesto	
Unidad Orgánica	Coordinación de Contabilidad
Denominación	Contabilidad
Nombre del puesto	Coordinador de Logística
Dependencia Jerárquica Lineal	Administración
Dependencia Jerárquica funcional	Administración
Puestos que supervisa	
Misión del puesto	
<p>Conseguir los mejores medios para que el establecimiento sea el mejor siendo estos reflejados en herramientas que busquen encontrar las mejores condiciones de costo, calidad y plazos; además de mantenerse al dial con la información de los movimientos externos que puedan afectar y beneficiar al hotel (tendencias)</p>	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y control de materiales para que se pueda cumplir con las exigencias de la producción • Almacenes: Ubicación de los productos y funcionamiento general • Inventarios: Nivel de stock, pérdidas de productos y obsolescencia de las mercancías. • Optimización y manipulación de mercancías: Diseño de envases y unidad de embalaje • Transporte: Toma de decisiones, programación de rutas y envíos • Información: Prevención de la demanda, procesamiento de pedidos y manejos de información • Mercancías: Planificación de exigencias, compras, transporte interior y almacenaje • Programa de producción: Introducción de mercancías en el proceso productivo con un criterio de optimización • Tecnologías: Evaluar los sistemas, valorar nuevas tecnologías • Venta de mermas: consiste en la disposición final de los sobrantes de manera que se pueda recuperar parte de la inversión original, evitar el suministro con material dañado y el cuidado del medio ambiente. 	

Coordinaciones Principales					
Coordinaciones Internas			Coordinar con el Jefe de Administración del hotel, jefe de contabilidad, jefe de housekeeping, jefe de restaurante, jefe de alimentos y bebidas y lavandería		
Coordinaciones Externas					
Formación Académica					
A.) Formación Académica			B.) Grado(s), situación académica y estudios requeridos por el puesto		
	Incompleto	Completo	Egresado(a)	Si	
			Bachiller	Si	
Secundaria		X	Título/Licenciatura	Si	
			Maestría	Egresado	
				Título	
Técnica Básica (1 – 2 años)		X	Doctorado	Egresado	
				Título	
Universitario		X			
Conocimientos					
A.) Conocimiento técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación necesaria)					
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de gestión y control de inventario • Warehousing “Logística de almacén” (Bodegas) y configuración de red logística • Configuración y optimización de distribución, flota, transporte 					

- Dirección de Gestión de Operaciones

B.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas

	Nivel de dominio					Nivel de dominio			
Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				X	Inglés		X		
Excel				X					
Powerpoint				X					

Experiencia: Tres años en cargos similares

Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia

Practicante profesional		Auxiliar o asistente		Supervisor/Coordinador	X	Jefe de área o dpto.		Gerente o Director		
-------------------------	--	----------------------	--	------------------------	---	----------------------	--	--------------------	--	--

Habilidades o Competencias

- Riguroso y ordenado
- Analítico
- Proactivo
- Orientado a resultados
- Capacidad de trabajar en equipo
- Buen comunicador

Perfil de puesto del Jefe de Housekeeping

Identificación del Puesto	
Unidad Orgánica	Jefatura de Housekeeping
Denominación	Housekeeping
Nombre del puesto	Jefe de Housekeeping
Dependencia Jerárquica Lineal	Administración
Dependencia Jerárquica funcional	
Puestos que supervisa	Housekeeping, lavandería
Misión del puesto	
Atender con auténtico espíritu de servicio y hospitalidad a todos los clientes por igual, manteniendo limpias las habitaciones y áreas públicas, y buscando en todo momento la mejor forma de atender las necesidades de los huéspedes durante su estancia en el hotel.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Contratación y bienestar de su personal • Supervisión, control y adiestramiento del mismo. • Distribución del trabajo. • Dirigir los inventarios mensuales de lencería y suministros. • Revisar mensualmente el estado de lencería. • Atender personalmente las solicitudes de los huéspedes V.I.P • Listas de vacaciones. • Listas de sueldos y salarios. • Control de asistencias. • Revisar la limpieza de habitaciones y áreas públicas. • Recopilación y/o verificación de las listas de ocupación. • Hacerse cargo de quejas y peticiones de los huéspedes. • Informar fallas, o desperfectos al departamento de mantenimiento. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Control y supervisión del área de lencería y lavandería. • Hacerse cargo en caso de objetos perdidos. • Hacerse responsable de las llaves. • Inventarios y registros de equipo y suministros. • Hacer pedidos y entregas de abastecimientos de su departamento • Prevención de accidentes e incendios en su departamento. • Solicitar aumento de talento humano cuando la situación del departamento así lo amerite. • Comprobar la calidad y efectividad de los productos y suministros a comprar para solicitar los que más convenga al Hotel. 					
Coordinaciones Principales					
Coordinaciones Internas			Coordinar con el Jefe de Administración del hotel y coordinar con el personal de Houskeeping y lavandería		
Coordinaciones Externas			Empresas externas que requieran del servicio previa coordinación con Administración		
Formación Académica					
A.) Formación Académica			B.) Grado(s), situación académica y estudios requeridos por el puesto		
	Incompleto	Completo	Egresado(a)	Si	
			Bachiller	Si	
Secundaria	X	X	Título/Licenciatura	Si	
			Maestría	Egresado	
				Título	
Técnica Básica (1 – 2 años)		X	Doctorado	Egresado	
				Título	
Universitario		X			

Conocimientos									
A.) Conocimiento técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación necesaria)									
<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos en el área de hotelería ya sea como camarera o en administración para saber administrar los insumos y materiales que estarán a su cargo 					<ul style="list-style-type: none"> Ser una persona que posea liderazgo y pueda tomar decisiones acertadas 				
B.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas									
	Nivel de dominio					Nivel de dominio			
Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				X	Inglés				X
Excel				X					
Powerpoint				X					
Experiencia: Mínimo de tres años de experiencia en hotelería (1 año dentro del departamento) conocer bien el departamento de housekeeping									
Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia									
Practicante profesional		Auxiliar o asistente		Supervisor/Coordinador		Jefe de área o dpto.	X	Gerente o Director	
Habilidades o Competencias									
<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para tratar gente Buen manejo de conflictos con el personal Habilidad para organizar Criterio para tomar decisiones Conocimiento de contabilidad y buena administración de materiales e insumos 									

- Planeación, supervisión, dirección y control
- Mantener al personal motivado y dar reconocimiento verbal y por escrito

Perfil de puesto del Cuartelero

Identificación del Puesto	
Unidad Orgánica	Jefatura de Housekeeping
Denominación	Housekeeping
Nombre del puesto	Cuartelero
Dependencia Jerárquica Lineal	Administración
Dependencia Jerárquica funcional	Jefatura de Housekeeping
Puestos que supervisa	
Misión del puesto	
Mantener las habitaciones limpias y en perfecto estado cumpliendo los estándares de calidad para un mejor servicio y cumplir las expectativas de nuestros clientes para hacerlos sentir como en casa	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Recoger llaves maestra o de habitaciones a limpiar • Hacer informe del estado de las habitaciones que se le asignaron • Suministrar todos los materiales necesarios en su carro para la limpieza de habitaciones • Hacer limpieza en las habitaciones asignadas y hacer el uso correcto de suministros y materiales • Limpiar pasillos así como áreas de servicio asignadas por su jefe inmediato a cargo • Mantener limpios artículos, como: aspiradora para no dañarlos, etc. y cumplir estándares de calidad • Mantener limpio alfombras así como escaleras a su servicio • Cumplir con los estándares de calidad • Cuidar las pertenencias de los huéspedes • Limpiar, asear y ordenar las habitaciones • Adecuar la habitación para recibir al huésped • Inspeccionar el estado de una habitación • Verificar el funcionamiento y el confort de la habitación 	

<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar la habitación ocupada • Efectuar controles y registros • Operar equipos de trabajo • Mantener la comunicación con los demás departamentos • Asegurar la satisfacción del cliente • Velar por la seguridad y privacidad del huésped 					
Coordinaciones Principales					
Coordinaciones Internas			Coordinación con el Jefe de Housekeeping		
Coordinaciones Externas					
Formación Académica					
A.) Formación Académica			B.) Grado(s), situación académica y estudios requeridos por el puesto		
	Incompleto	Completo	Egresado(a)		
			Bachiller		
Secundaria		X	Título/Licenciatura		
			Maestría	Egresado	
				Título	
Técnica Básica (1 – 2 años)	X		Doctorado	Egresado	
				Título	
Universitario					
Conocimientos					

A.) Conocimiento técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación necesaria)									
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de limpieza, ordenamiento y aseo aplicables a instalaciones y equipos de uso común en las habitaciones y áreas sociales • Técnicas de montaje de cama y presentación de piezas de menaje y otros elementos • Requisitos de higiene personal y seguridad en el trabajo • Operación de equipos y aparatos de uso más común en las habitaciones 									
B.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas									
	Nivel de dominio					Nivel de dominio			
Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word	X				Inglés		X		
Excel	X								
Powerpoint	X								
Experiencia: Mínima de un año en puesto fin, y buenas técnicas para aseo y uso de equipos									
Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia									
Practicante profesional		Auxiliar o asistente	X	Supervisor/Coordinador		Jefe de área o dpto.		Gerente o Director	
Habilidades o Competencias									
<ul style="list-style-type: none"> • Escritura para para llenado de formularios y registros de novedades simples • Tomar decisiones rápidas bajo presión • Comunicarse claramente de manera verbal con los diferentes departamentos del hotel, compañeros o jefe inmediato a cargo • Manipular objetos con firmeza y coordinación de sus labores • Administración y buen manejo de tiempo 									

Perfil de puesto del Responsable de Lavandería

Identificación del Puesto	
Unidad Orgánica	Jefatura de Housekeeping
Denominación	Lavandería
Nombre del puesto	Responsable de lavandería
Dependencia Jerárquica Lineal	Administración
Dependencia Jerárquica funcional	Jefatura de Housekeeping
Puestos que supervisa	
Misión del puesto	
Encargarse principalmente en el lavado, planchado, secado de la ropa del hotel, así como de la ropa de los clientes, contando con personal calificado y maquinaria adecuado	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar que se aprovechen adecuadamente los insumos • Supervisar que se realice oportunamente en lavado de blancos, manteles, entre otros • Revisa el funcionamiento de las lavadoras • Supervisa el planchado • Realiza el proceso de lavado, secado y planchado • Procura el buen estado de las prendas de lavado • Ofrecer a los clientes facilidades para el tratamiento de la ropa • Control e inventario de la ropa del hotel 	
Coordinaciones Principales	
Coordinaciones Internas	Coordinación con housekeeping, restaurante, recepción
Coordinaciones Externas	

Formación Académica									
A.) Formación Académica					B.) Grado(s), situación académica y estudios requeridos por el puesto				
	Incompleto	Completo	Egresado(a)						
			Bachiller						
Secundaria		X	Título/Licenciatura						
			Maestría	Egresado					
				Título					
Técnica Básica (1 – 2 años)		X	Doctorado	Egresado					
				Título					
Universitario									
Conocimientos									
A.) Conocimiento técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación necesaria)									
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de los reglamentos de seguridad y salud • Conocimiento de tejidos y materiales • Conocimiento sobre productos y equipamiento de limpieza y de técnicas empleadas para este trabajo • Procesos de conservación, desmanchado, lavado y doblado de prendas 									
B.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas									
	Nivel de dominio					Nivel de dominio			
Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word	X				Inglés	X			

Excel	X								
Powerpoint	X								
Experiencia: experiencia mínima de 1 año									
Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia									
Practicante profesional		Auxiliar o asistente	X	Supervisor/Coordinador		Jefe de área o dpto.		Gerente o Director	
Habilidades o Competencias									
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de horarios • Resistencia para estar de pie durante mucho tiempo o alzar objetos pesados • Capacidad para trabajar con rapidez y prestar atención en los detalles 									

Perfil de puesto del Jefe de Administración del Personal

Identificación del Puesto	
Unidad Orgánica	Jefatura de Administración de Personal
Denominación	Recursos Humanos
Nombre del puesto	Jefe de Administración de Personal
Dependencia Jerárquica Lineal	Administración
Dependencia Jerárquica funcional	
Puestos que supervisa	Supervisa todos los puestos, desde su área de trabajo
Misión del puesto	
Mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección del personal, con un previo conocimiento de los puestos de la empresa • Encargado de la capacitación de los colaboradores en todos los niveles jerárquicos, mediante cursos, seminarios. • Fomentar el bienestar de los trabajadores, favoreciendo el mejoramiento de los niveles de convivencia laboral • Organizar programas de recreación laboral para integrar al colaborador y sus familiares a la empresa • Repartir los sueldos y salarios de acuerdo a su nivel o a la función que desarrollan los colaboradores • Controla entradas y salidas del personal, horas extras, permisos, vacaciones, tardanzas, inasistencias, licencias, etc. • Encargado de cuidar el estado de salud de los colaboradores de la empresa, mediante exámenes médicos • Tramita los seguros sociales 	
Coordinaciones Principales	
Coordinaciones Internas	Coordinar con Administración
Coordinaciones Externas	

Formación Académica									
A.) Formación Académica					B.) Grado(s), situación académica y estudios requeridos por el puesto				
	Incompleto	Completo	Egresado(a)		Sí				
			Bachiller		Sí				
Secundaria		X	Título/Licenciatura		Sí				
			Maestría	Egresado		Sí			
				Título		Sí			
Técnica Básica (1 – 2 años)			Doctorado	Egresado					
				Título					
Universitario		X							
Conocimientos									
A.) Conocimiento técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación necesaria)									
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el llenado de planillas • Tener conocimientos de los diversos perfiles de puestos del hotel para poder reclutar • Conocimiento de los aspectos legales, fiscales y laborales 									
B.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas									
	Nivel de dominio					Nivel de dominio			
Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				X	Inglés			X	

Excel				X	Francés				
Powerpoint			X						
Experiencia: experiencia de 3 años									
Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia									
Practicante profesional		Auxiliar o asistente		Supervisor/Coordinador		Jefe de área o dpto.	X	Gerente o Director	
Habilidades o Competencias									
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa • Resolución de conflictos • Capacidad de Negociación • Motivar a sus trabajadores • Habilidad para relacionarse con todos los miembros de la organización • Sensibilidad interpersonal • Flexibilidad 									

Perfil de puesto del Jefe de Gestión de Talento Humano

Identificación del Puesto	
Unidad Orgánica	Jefatura de Gestión de Talento Humano
Denominación	Recursos Humanos
Nombre del puesto	Jefe de Gestión de Talento Humano
Dependencia Jerárquica Lineal	Administración
Dependencia Jerárquica funcional	
Puestos que supervisa	Supervisa todos los puestos, desde su área de trabajo
Misión del puesto	
Mejora de las relaciones personales entre los directivos y colaboradores de la empresa, promover el alcance de objetivos, crea un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y del hotel	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Promover el liderazgo entre los trabajadores para que sean inducidos a un mayor rendimiento en su trabajo • Favorecer la comunicación dentro del hotel • Fomenta programas de entrenamiento, donde se fortalezcan las competencias de las personas, creando el talento en la organización mediante el aprendizaje continuo • Establece planes de carrera que permite desarrollar el potencial de las personas según las competencias que poseen, haciendo un seguimiento, que proporciona un crecimiento personal y profesional al colaborador. • Evaluar el desempeño de los colaboradores, el desarrollo de competencias, identificando sus debilidades y oportunidades a desarrollar mediante una retroalimentación efectiva que permita tomar acciones y descubrir oportunidades de mejora que serán desarrolladas por los programas de formación y desarrollo. 	
Coordinaciones Principales	
Coordinaciones Internas	Coordinar con Administración

Coordinaciones Externas									
Formación Académica									
A.) Formación Académica					B.) Grado(s), situación académica y estudios requeridos por el puesto				
	Incompleto		Completo		Egresado(a)	Sí			
					Bachiller	Sí			
Secundaria			X		Título/Licenciatura	Sí			
					Maestría	Egresado	Sí		
						Título	Sí		
Técnica Básica (1 – 2 años)					Doctorado	Egresado			
						Título			
Universitario			X						
Conocimientos									
A.) Conocimiento técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación necesaria)									
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de sistemas de información • Elaboración de informes técnicos de Recursos Humanos • Control, gestión y evaluación de programas, políticas y procedimientos • Planificación, evaluación y detección de necesidades de capacitación 									
B.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas									
	Nivel de dominio					Nivel de dominio			
Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado

Word				X	Inglés			X	
Excel				X	Francés				
Powerpoint			X						
Experiencia: experiencia mínima de 3 años									
Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia									
Practicante profesional		Auxiliar o asistente		Supervisor/Coordinador		Jefe de área o dpto.	X	Gerente o Director	
Habilidades o Competencias									
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales y capacidad de liderazgo • Líder, dinámica y con conocimientos de trabajar en equipo • Proactividad • Pensar en ganar-ganar • Flexibilidad • Gestión de cambio • Integridad • Visión al cambio 									

Perfil de puesto del Jefe de Recepción

Identificación del Puesto	
Unidad Orgánica	Jefatura de Recepción
Denominación	Recepción
Nombre del puesto	Jefe de Recepción
Dependencia Jerárquica Lineal	Administración
Dependencia Jerárquica funcional	
Puestos que supervisa	Recepcionistas, botones, portería
Misión del puesto	
Proporcionar un servicio de hospitalidad a los huéspedes, enfocado en la satisfacción de sus necesidades y expectativas, las cuales deben cumplir con las normas de la empresa.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Organiza, dirige y controla el área de recepción • Gestiona la oferta de habitaciones, teniendo en cuenta las reservas, entradas, salidas, facturaciones, overbooking, etc. • Elaboración de turnos y vacaciones del personal • Planificación, organización y supervisión de las tareas del departamento • Control de las hojas de reserva para cada día, para asegurar el correcto cumplimiento de estas y detectar posibles incidencias en el listado de llegadas • Supervisión de la asignación de habitaciones a grupos pendientes en llegar • Supervisar el registro de habitaciones bloqueadas, y en caso se desbloqueen, remitirle la información a housekeeping • Autorizar la prolongación de estadias y salidas tardías, considerando requerimientos del huésped, disponibilidad de habitaciones respetando los procedimientos del establecimiento • Control de la facturación del día, asegurando el cierre correcto de las facturas emitidas a los clientes durante el día, así como las facturas a créditos 	

Coordinaciones Principales					
Coordinaciones Internas			Coordinar con Administración, subordinados		
Coordinaciones Externas					
Formación Académica					
A.) Formación Académica			B.) Grado(s), situación académica y estudios requeridos por el puesto		
	Incompleto	Completo	Egresado(a)	Sí	
			Bachiller	Sí	
Secundaria		X	Título/Licenciatura	Sí	
			Maestría	Egresado	Sí
				Título	Sí
Técnica Básica (1 – 2 años)			Doctorado	Egresado	
				Título	
Universitario		X			
Conocimientos					
A.) Conocimiento técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación necesaria)					
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de turismo y hotelería, con conocimiento y dominio del sistema INFHOTEL • Programas básicos de computación e internet • Manejo de tarjetas de crédito • Información turística de la región • Técnicas de venta y servicio al cliente • Técnicas de tarifación • Aplicar primeros auxilios básicos 					

B.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas									
	Nivel de dominio					Nivel de dominio			
Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				X	Inglés				X
Excel				X	Francés			X	
Powerpoint			X						
Experiencia:									
Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia									
Practicante profesional		Auxiliar o asistente		Supervisor/Coordinador		Jefe de área o dpto.	X	Gerente o Director	
Habilidades o Competencias									
<ul style="list-style-type: none"> • Buena presencia, amabilidad • Apto para solucionar cualquier inconveniente que se presente durante su labor • Técnicas de liderazgo, jefatura, coordinación y supervisión de personas • Manejo de conflictos 									

Perfil de puesto del Recepcionista

Identificación del Puesto	
Unidad Orgánica	Recepción
Denominación	Recepción
Nombre del puesto	Recepcionista
Dependencia Jerárquica Lineal	Administración
Dependencia Jerárquica funcional	Jefatura de Recepción
Puestos que supervisa	
Misión del puesto	
Dar la bienvenida cortésmente a los clientes, brindar información general acerca de hotel y los servicios que ofrece y contar con sentido de compromiso y pertenecida con el establecimiento.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender permanentemente el área de recepción • Realizar check in y check out • Promover y vender los servicios de la instalación • Dar seguimientos continuos a todas las situaciones informadas por los huéspedes • Conocer el estado ocupacional del hotel y la disponibilidad de alojamiento existente • Llevar el control de las cuentas de los huéspedes para evitar que pasen de los límites establecidos por la administración • Enfrentar, gestionar y resolver las posibles quejas, solicitudes, reclamaciones de los clientes • Atender llamadas telefónicas • Responder cualquier duda o necesidad del huésped respecto a lugares de interés local, del país, su cultura y principales sitios turísticos y de negocios • Realizar cambios de habitación • Cerrar el turno de trabajo y emitir información 	

Coordinaciones Principales					
Coordinaciones Internas			Coordinar con Jefatura de Recepción, Housekeeping, A&B, Ventas		
Coordinaciones Externas			Con los clientes, con agencias de viaje, guías turísticos, etc.		
Formación Académica					
A.) Formación Académica			B.) Grado(s), situación académica y estudios requeridos por el puesto		
	Incompleto	Completo	Egresado(a)	Sí	
			Bachiller	Sí	
Secundaria		X	Título/Licenciatura	Sí	
			Maestría	Egresado	
				Título	
Técnica Básica (1 – 2 años)		X	Doctorado	Egresado	
				Título	
Universitario		X			
Conocimientos					
A.) Conocimiento técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación necesaria)					
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios técnicos o universitarios de turismo y hotelería, con conocimiento y dominio del sistema INFHOTEL • Programas básicos de computación e internet • Manejo de tarjetas de crédito • Información turística de la región • Técnicas de venta y servicio al cliente • Técnicas de tarifación 					

<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar primeros auxilios básicos 									
B.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas									
	Nivel de dominio					Nivel de dominio			
Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				X	Inglés				X
Excel				X	Francés			X	
Powerpoint			X						
Experiencia: 1 año como mínimo									
Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia									
Practicante profesional		Auxiliar o asistente	X	Supervisor/Coordinador		Jefe de área o dpto.		Gerente o Director	
Habilidades o Competencias									
<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de idiomas • Tolerancia a trabajar bajo presión • Puntualidad • Orientación hacia el cliente • Destreza para la comunicación • Aptitudes para trabajar en equipo 									

Perfil de puesto del Jefe de Alimentos y Bebidas

Identificación del Puesto	
Unidad Orgánica	Jefatura de Alimentos y Bebidas
Denominación	Alimentos y Bebidas
Nombre del puesto	Jefe de Alimentos y Bebidas
Dependencia Jerárquica Lineal	Administración
Dependencia Jerárquica funcional	
Puestos que supervisa	Mozos/Azafatas, Recepción
Misión del puesto	
Planificar, organizar, dirigir, administrar recursos (materiales y humanos) y supervisar las actividades relativas a la prestación de servicios de alimentos y bebidas desde la selección, existencia y disponibilidad de materias primas, los proveedores y el proceso de elaboración Hasta el producto terminado, de acuerdo con las políticas y estándares de gestión definidos por la organización para la satisfacción del cliente.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, administrar y coordinar las actividades de alimentos y bebidas (A&B), definiendo directrices y procedimientos de trabajo. • Coordinar y monitorear el nivel de servicio para garantizar la satisfacción del cliente. • Elaborar el presupuesto de alimentos y bebidas para las diferentes áreas de la organización de acuerdo con la periodicidad establecida • Supervisar el trabajo realizado por los empleados a su cargo. • Elaborar especificaciones técnicas de las compras de alimentos y bebidas (con sus actualizaciones periódicas), conjuntamente con el responsable de compras, el chef y el encargado del almacén. • Supervisar la calidad de compras del equipo y materia prima del stock de alimentos, bebidas y suministros. • Revisar y aprobar las hojas de costos de recetas estándar del Alimentos y Bebidas elaboradas por el Chef y el responsable de costos 	

<ul style="list-style-type: none"> • Fijar los precios de venta de alimentos y bebidas, con autorización del responsable general de la organización, especificándolos en las hojas de costos de recetas estándar. • Elaborar y actualizar los menús de las diferentes áreas de expendio de alimentos y bebidas. • Analizar el reporte diario de ventas en alimentos y bebidas, y tomar las acciones respectivas. • Coordinar y monitorear el nivel de servicio, garantizando la satisfacción de los clientes. • Autorizar las notas de venta de promoción y cortesía, firmándolas antes de entregarlas al cajero. 					
Coordinaciones Principales					
Coordinaciones Internas			Coordinación con el Jefe de Restaurante, mozos y azafatas, personal de cocina y bar		
Coordinaciones Externas			<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proveedores • Cámaras de la industria alimentaria 		
Formación Académica					
A.) Formación Académica			B.) Grado(s), situación académica y estudios requeridos por el puesto		
	Incompleto	Completo	Egresado(a)	Si	
			Bachiller	Si	
Secundaria		X	Título/Licenciatura	Si	
			Maestría	Egresado	
				Título	
Técnica Básica (1 – 2 años)		X	Doctorado	Egresado	
				Título	
Universitario		X			
Conocimientos					

A.) Conocimiento técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación necesaria)									
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de capacidades claves aplicables al puesto • Desarrollo de habilidades directivas o gerenciales • Gestión de los sistemas de la organización • Conocimiento y aplicación de las buenas prácticas de seguridad alimentaria, etiqueta y enología • Manejo de los costos y control de inventarios de alimentos y bebidas • Conocimientos estándares de servicio aplicables a la industria • Programación de mantenimiento • Gastronomía • Manejo de personal • Sistematización de información • Administración Financiera 									
B.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas									
	Nivel de dominio					Nivel de dominio			
Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			X		Inglés				X
Excel			X		Francés			X	
Powerpoint		X							
Experiencia: Promedio de 5 años en cargos similares									
Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia									
Practicante profesional		Auxiliar o asistente		Supervisor/Coordinador		Jefe de área o dpto.	X	Gerente o Director	
Habilidades o Competencias									

- Planear y organizar actividades de trabajo.
- Trabajar con otros y en equipo.
- Analizar y solucionar problemas.
- Comunicar ideas e información.
- Participar en los procesos de mejora continua, proponiendo mejoras a los procesos
- Habilidad para realizar tratos comerciales
- Evaluar el trabajo de otros y el propio
- Manejar conflictos
- Atender al cliente interno y externo con prontitud y eficiencia.
- Negociar con otros y con grupos
- Manejo de Quejas
- Responsabilidad
- Discreción
- Respeto
- Ética en el trabajo
- Honestidad
- Disciplina

Perfil de puesto del Cocinero

Identificación del Puesto	
Unidad Orgánica	Jefatura de Alimentos y Bebidas
Denominación	Cocina
Nombre del puesto	Cocinero
Dependencia Jerárquica Lineal	Administración
Dependencia Jerárquica funcional	Jefatura de Alimentos y Bebidas
Puestos que supervisa	Chef secundario y ayudantes de cocina
Misión del puesto	
Crear y elaborar alimentos de óptima calidad utilizando productos de calidad. Buscar satisfacer las expectativas de los clientes, empleando cocineros con grados académicos.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de elaborar los alimentos que el cliente ha solicitud • Controlar las porciones y supervisar que los platillos se preparen, presenten y sirvan de acuerdo a los estándares de calidad y cantidad establecidos • Supervisar la limpieza, higiene y sanidad de la materia prima así como las diversas áreas de servicio • Conocer todo lo relacionado con la recepción de alimentos perecederos y no perecederos, revisando su frescura, calidad y presentación 	
Coordinaciones Principales	
Coordinaciones Internas	Jefe de A&B, Ventas, Contabilidad, Administración
Coordinaciones Externas	
Formación Académica	

A.) Formación Académica			B.) Grado(s), situación académica y estudios requeridos por el puesto		
	Incompleto	Completo	Egresado(a)	Sí	
			Bachiller	Sí	
Secundaria		X	Título/Licenciatura	Sí	
			Maestría	Egresado	
				Título	
Técnica Básica (1 – 2 años)		X	Doctorado	Egresado	
				Título	
Universitario		X			
Conocimientos					
A.) Conocimiento técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación necesaria)					
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos • Técnicas de cortes • Aprovechamiento y porcionamiento de alimentos • Técnicas de descongelación, cocción y flambeo, con observación de punto, tiempo, textura, sabor, color y conservación de las propiedades de los alimentos • Conocimiento de maquinarias, equipos y utensilios básicos de cocina • Programas de informáticos para manejo de inventarios • Técnicas de decoración de platos 					
B.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas					
	Nivel de dominio			Nivel de dominio	

Perfil de puesto del Ayudante de cocina

Identificación del Puesto	
Unidad Orgánica	Jefatura de Alimentos y Bebidas
Denominación	Cocina
Nombre del puesto	Ayudante de cocina
Dependencia Jerárquica Lineal	Administración
Dependencia Jerárquica funcional	Jefatura de Alimentos y Bebidas
Puestos que supervisa	
Misión del puesto	
Apoyar en las actividades de cocina y comedor; preparando, cocinando, distribuyendo alimentos y bebidas para garantizar un eficiente servicio alimenticio en la Organización.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Cocina platos sencillos de acuerdo al menú solicitado. • Hornea y fríe alimentos requeridos en el menú. • Prepara condimentos y especies según los requerimientos del cocinero. • Limpia verduras, frutas, hortalizas, aves, carnes y pescados para su preparación. • Extrae el jugo de las frutas. • Ordena los utensilios de cocina. • Asea las mesas, mesones, estantes, baldosas, pisos, fregaderos y demás áreas en perfecto estado de limpieza. • Lava, seca, esteriliza y organiza en estantes los utensilios e implementos de cocina. • Selecciona los alimentos según las instrucciones. • Recopila y elimina desperdicios de alimentos en la cocina y comedores. • Atiende a los usuarios en la línea de servicio del comedor. • Llena reportes periódicos de las tareas asignadas. • Mantiene limpio y en orden equipos y sitio de trabajo. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la organización. • Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 					
Coordinaciones Principales					
Coordinaciones Internas:			Coordinación con el Jefe de Alimentos y Bebidas Coordinación con el Jefe de Restaurante Coordinación con sus compañeros de área y mozos		
Coordinaciones Externas					
Formación Académica					
A.) Formación Académica			B.) Grado(s), situación académica y estudios requeridos por el puesto		
	Incompleto	Completo	Egresado(a)	Si	
			Bachiller	Si	
Secundaria		X	Título/Licenciatura	Si	
			Maestría	Egresado	
				Título	
Técnica Básica (1 – 2 años)		X	Doctorado	Egresado	
				Título	
Universitario	X				
Conocimientos					
A.) Conocimiento técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación necesaria)					

- Nutrición dietética
- Conservación de alimentos
- Normas de higiene y Seguridad integral
- Manejo y mantenimiento de utensilios de cocina
- Manipulación de alimentos

B.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas

	Nivel de dominio					Nivel de dominio			
Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word	X				Inglés		X		
Excel	X								
Powerpoint	X								

Experiencia: Mínimo un año de experiencia en áreas a fines

Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia

Practicante profesional		Auxiliar o asistente	X	Supervisor/Coordinador		Jefe de área o dpto.		Gerente o Director		
-------------------------	--	----------------------	---	------------------------	--	----------------------	--	--------------------	--	--

Habilidades o Competencias

- Establecer relaciones interpersonales
- Captar instrucciones orales y escritas
- Calcular raciones o cantidades para preparar alimentos

Perfil de puesto del Jefe de Restaurante

Identificación del Puesto	
Unidad Orgánica	Jefatura de Restaurante
Denominación	Restaurante
Nombre del puesto	Jefe de Restaurante
Dependencia Jerárquica Lineal	Administración
Dependencia Jerárquica funcional	
Puestos que supervisa	Mozos/Azafatas
Misión del puesto	
Administrar el servicio de un restaurante, incluyendo la planificación y la administración de personal, compra, almacenaje y venta de productos y servicios, control contable financiero; apoyar a la dirección y asegurar la satisfacción del cliente.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo. • Dirigir y planificar el conjunto de actividades de su área. • Realizar inventarios, controles de materiales, mercancías, etc. de uso en el departamento de su responsabilidad. • Realizar propuestas de pedidos de mercancías y materias primas y gestionar su conservación, almacenamiento y rendimiento. • Supervisar y controlar el mantenimiento y uso de maquinaria, materiales, utillaje del departamento, realizando los correspondientes inventarios y propuestas de reposición. • Colaborará en la instrucción del personal a su cargo. 	
Coordinaciones Principales	
Coordinaciones Internas:	Coordinación con el jefe de Administración, Coordinación con los mozos, azafatas y jefe de alimentos y bebidas
Coordinaciones Externas	

Formación Académica									
A.) Formación Académica					B.) Grado(s), situación académica y estudios requeridos por el puesto				
	Incompleto	Completo	Egresado(a)	Si					
			Bachiller	Si					
Secundaria		X	Título/Licenciatura	Si					
			Maestría	Egresado					
				Título					
Técnica Básica (1 – 2 años)		X	Doctorado	Egresado					
				Título					
Universitario		X							
Conocimientos									
A.) Conocimiento técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación necesaria)									
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento avanzado en cocina, panadería y pastelería • Buenas prácticas de manipulación de alimentos • Normas y procedimientos de calidad y seguridad industrial • Conocimiento del sistema HACCP • Elaboración de Dietas • Experiencia en comida internacional 									
B.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas									
	Nivel de dominio					Nivel de dominio			
Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado

Word			X		Inglés				X
Excel				X	Francés		X		
Powerpoint				X					
Experiencia: Promedio de 5 años en caragos similares									
Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia									
Practicante profesional		Auxiliar o asistente		Supervisor/Coordinador		Jefe de área o dpto.	X	Gerente o Director	
Habilidades o Competencias									
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de atención y de organización • Trabajo bajo presión y en jornadas que pueden ser muy largas • Dotes de liderazgo • Buena predisposición para asumir los problemas y solucionarlos con eficacia • Aptitud proactiva • Sociable • Metódico • Detallista • Creativo • Resolutivo 									

Perfil de puesto del Mozo/Azafata

Identificación del Puesto	
Unidad Orgánica	Jefatura de Restaurante
Denominación	Restaurante
Nombre del puesto	Mozo/azafata
Dependencia Jerárquica Lineal	Administración
Dependencia Jerárquica funcional	Jefatura de Restaurante
Puestos que supervisa	
Misión del puesto	
Atender a los comensales proporcionándoles el servicio de alimentos, bebidas y asistencia durante su estancia en el restaurante, de conformidad con las políticas y estándares de calidad e higiene y seguridad establecidos por la organización.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar su área de trabajo para cerciorarse que todo esté de acuerdo con el montaje establecido • Tener el equipo necesario para trabajar: azafate, lapicero, sacacorchos, etc. • Realizar todas las tareas correspondientes a su turno de trabajo • Estar informado de las promociones del área y los artículos fuera de stock • Conocer todo lo que ofrece la carta, guarniciones y métodos de preparación, ya que debe estar muy bien preparado para resolver todas las dudas que pueda tener nuestro cliente respecto a la carta • Conocer los servicios de bebidas, licores y vinos • Permanecer en su área de trabajo • Cumplir con los procedimientos al momento del pedido de un cliente • Escribir con letra legible las comandas • Cerciorarse que se recojan las mesas durante las comidas. • Solicitar la cuenta del cliente en la caja y presentarla al comensal en el momento que la requiera. • Manejar los diferentes tipos de servicio que se proporcionen en el restaurante 	

<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y confirmar las necesidades del cliente. • Atender al cliente durante todo el servicio. 					
Coordinaciones Principales					
Coordinaciones Internas			Coordinación con el Jefe de Alimentos y bebidas Coordinación con el Jefe de restaurante		
Coordinaciones Externas					
Formación Académica					
A.) Formación Académica			B.) Grado(s), situación académica y estudios requeridos por el puesto		
	Incompleto	Completo	Egresado(a)	No	
			Bachiller	No	
Secundaria		X	Título/Licenciatura	No	
			Maestría	Egresado	
				Título	
Técnica Básica (1 – 2 años)		X	Doctorado	Egresado	
				Título	
Universitario					
Conocimientos					
A.) Conocimiento técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación necesaria)					
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas para servir alimentos y bebidas de acuerdo al tipo de servicio proporcionado • Técnicas básicas de preparación de alimentos frente al cliente • Servicio del vino 					

- Normas básicas de etiqueta en la mesa y
- en el salón; Requisitos de higiene y seguridad para la prestación del servicio de alimentos y bebidas

B.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas

	Nivel de dominio					Nivel de dominio			
Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word		X			Inglés		X		
Excel		X							
Powerpoint	X								

Experiencia

Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia

Practicante profesional		Auxiliar o asistente	X	Supervisor/Coordinador		Jefe de área o dpto.		Gerente o Director		
-------------------------	--	----------------------	---	------------------------	--	----------------------	--	--------------------	--	--

Habilidades o Competencias

- Contribuir en la atención y servicio al cliente.
- Realizar las tareas asignados con: atención, cortesía, cooperación y trabajo con un mínimo de supervisión.
- Trabajar con otros y en equipo.
- Comunicarse de manera clara y precisa
- Establecer una relación efectiva con el cliente y mantenerla durante todo el servicio.
- Tratar al cliente y equipo de trabajo con cortesía y respeto

Perfil de puesto del Jefe de Seguridad

Identificación del Puesto:	
Unidad Orgánica	Jefe de Seguridad
Denominación	Seguridad
Nombre del puesto	Jefe de Seguridad
Dependencia Jerárquica Lineal	Administración
Dependencia Jerárquica funcional	
Puestos que supervisa	
Misión del puesto	
Velar por el bienestar y el mantenimiento de la normativa de la empresa, la integridad de la propiedad mobiliaria e inmobiliaria, y la comunicación y cooperación con todos los jefes de sección.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica y elabora planes y programas de protección y seguridad. • Supervisa el cumplimiento de los planes y programas de protección y seguridad, por parte del personal de vigilancia. • Evalúa los planes y programas de protección y seguridad. • Orienta al personal a su cargo en la realización de actividades de protección y seguridad de los recursos humanos y materiales existentes en la Institución. • Colabora con los Cuerpos de Seguridad del Estado, en la investigación de problemas que surjan en materia de protección y seguridad dentro del ámbito universitario. • Instruye al personal a su cargo sobre el uso de equipos de seguridad. • Elabora estadística de los siniestros ocurridos. • Ejecuta el plan de instrucción y formación para el personal de vigilancia. • Coordina conjuntamente con otros departamentos de la dirección, las actividades relacionadas con la protección y seguridad de personas y bienes materiales. • Participa en la escogencia de equipos de seguridad personal. 	

- Coordina los trabajos de investigación y evaluación de las posibles causas que originan siniestros de robos, hurtos, etc.
- Vela por el cumplimiento de instrucciones, programas y procedimientos de protección y seguridad.

Coordinaciones Principales

Coordinaciones Internas:

Coordinar con el Jefe de Administración del hotel

Coordinaciones Externas

Formación Académica

A.) Formación Académica

B.) Grado(s), situación académica y estudios requeridos por el puesto

	Incompleto	Completo	Egresado(a)		
			Bachiller		
Secundaria	X	X	Título/Licenciatura		
			Maestría	Egresado	
				Título	
Técnica Básica (1 – 2 años)		X	Doctorado	Egresado	
				Título	
Universitario	X				

Conocimientos

A.) Conocimiento técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación necesaria)

Software de gestión, manejo de cámaras

B.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas									
	Nivel de dominio					Nivel de dominio			
Ofimática	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	Idiomas	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			X		Inglés		X		
Excel				X					
Powerpoint	X								
Experiencia: Tres años en cargos similares									
Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia									
Practicante profesional		Auxiliar o asistente		Supervisor/Coordinador		Jefe de área o dpto.	X	Gerente o Director	
Habilidades o Competencias									
Gran capacidad de organización y supervisión. Muy buena presencia, excelente relaciones interpersonales y gran vocación de servicio.									